

Filip Dřímalka

BUDOUCNOST NEPRÁCE

Ovládněte AI, získejte superschopnosti,
vydělávejte víc a žijte podle vlastních pravidel.



NOWORK.AI
publishing

Obsah

Všechno bude jinak	11
------------------------------	----

I. Nová realita

Jak umělá inteligence (z)mění vaši práci

1. Práce a nové technologie	21
2. Inovace budoucnosti přítomnosti	27
3. Směr: nepráce	41

II. Nové myšlení

Jak objevit a rozpoznat příležitosti v práci i podnikání

4. Svět plný příležitostí	49
5. Základy digitálního myšlení	58
6. Upgradujte svoje myšlení	65

III. Nové superschopnosti

Jak využít technologie ve svůj prospěch

7. Jaké dovednosti potřebujeme v éře AI?	79
8. Vítejte ve zlatém věku tvůrců	87
9. Využijte technologie ve svůj prospěch	98
10. Ovládněte umělou inteligenci	120
11. Převzmete vedení	130
12. Naučte se (skoro) cokoliv	152

IV. Nová nepráce

Jak pracovat a žít podle vlastních pravidel

13. Žádné schůzky. Žádné termíny. Žádní zaměstnanci.	165
14. Nechejte svoji práci, aby pracovala za vás	184
15. Najděte Vytvořte si ideální práci	207

16. Výzvy budoucnosti	222
---------------------------------	-----

Odkazy, aplikace a další zdroje	231
---	-----

Poděkování	239
----------------------	-----

UKÁZKA KAPITOLY

Všechno bude jinak

I velké změny jdou prosadit daleko rychleji, než si myslíme. Mezi mými klienty je banka, která plánovala zavést online hovory bankéřů s klienty. Dala si na to pět let. Nakonec to zvládla za jediný rok.

S umělou inteligencí přijdou ještě větší změny. Zásadní otázkou proto je, zda se necháme zaskočit, nebo se na to připravíme. Svět kolem nás se zrychluje čím dál víc, což znamená jediné – už nikdy to nebude tak pomalé jak dnes. I proto je právě teď nejlepší chvíle se zastavit a začít s tím něco dělat.

**Svět kolem nás se zrychluje čím dál víc,
což znamená jediné – už nikdy to nebude
tak pomalé jak dnes.**

Výzva všem tvůrcům

Lidé někdy zažívají úzkost pramenící z nejistoty, jak bude vypadat budoucnost. Pokud se cítíte stejně, nebojte se. Nejste sami. Zkuste se na to ale podívat trochu jiným pohledem. V novém světě nás totiž čeká spousta příležitostí, jak si usnadnit práci. A jak se pustit do věcí, o kterých jsme dosud jen snili.

Ano, je sice možné, že se lidé budou raději ptát umělé inteligence než mě, a já se tak nebudu věnovat konzultacím. Na druhou stranu já díky ní budu moci využít svého avatara a nabízet díky němu služby lidem po celém světě.

Podobné příležitosti dnes máme skoro všichni. Proto věřím, že tato kniha může být užitečná každému. Hlavně je však určena lidem, kteří chtějí opustit zažitě představy o podobě práce a kteří si ji chtějí nadesignovat podle sebe.

1. Pro inovátory a inovátorky tělem i duší

Pokud patříte mezi ty, kteří neustále vymýšlejí, jak dělat svoji práci lépe, jste na správném místě. Inovátorem je pro mě každý, kdo má nutkání dělat stále lepší a lepší věci. A kdo neváhá využít jakékoliv příležitosti, jak toho udělat daleko více za mnohem méně času.

Takoví lidé si mohou nastavit práci přesně, jak chtějí. Třeba tak, aby mohli pracovat odkudkoliv. Také mohou získat nové zdroje příjmů. Vstupní bariéra v mnoha atraktivních oborech ještě nikdy neležela níž a příležitostí k hezkým přívýdělkům nikdy nebylo víc. V této knize najdete konkrétní rady, jak toho využít.

2. Pro tvůrce a tvůrkyně

Mezi tvůrce řadím nejenom lidi pracující v kreativních profesích, ale i profesionály nabízející své know-how. Lektory, konzultantky, architektky, podnikatelky. Těm všem mohou technologie usnadnit práci nebo zvyšovat kapacitu. Sami to vnímají jako šanci být rychlejší a kreativnější a dělat věci, které dříve nebyly možné. A také za podstatně nižších nákladů.

Prozradím vám, jak nabízet své služby v desítkách cizích jazycích, jak automatizovat rutinní práci bez programování nebo jak dodávat své služby násobně více zákazníkům než doposud. A také jak získat virtuální osobní asistenty, kteří vám budou pomáhat s kreativními nápady 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

3. Pro manažery a manažerky

Moderní manažeři by měli vytvářet prostředí, ve kterém lidé nejsou zavaleni operativou a mohou uplatnit své silné stránky. Mnoho z nich tápe, jak na to. K tomu teď přibývají další výzvy. Budou mít lidé k dispozici umělou inteligenci, která bude pracovat za ně, nebo budete trvat na staré dobré ruční práci? Jak jim vysvětlíte zákaz využívání nových nástrojů, přestože s nimi vaše konkurence nemá problém? Přiznáte zákazníkům či kolegům, že za vašimi výstupy stojí AI? A co řeknete lidem, kteří tuší, že je umělá inteligence dřív nebo později připraví o místo? Jsou to právě manažeři, kteří by v těchto věcech měli mít jasno jako první.

UKÁZKA KAPITOLY

Práce a nové technologie

1. Práce a nové technologie

Jako nadšenec do všeho digitálního jsem se zájmem sledoval, jak se tradiční vzdělávací firmy vyrovnávají s přechodem do onlinu, který vynutila pandemie covidu. Jedna z renomovaných agentur to vyřešila tak, že natočila tři edukační videa a ta nabízela svým zákazníkům. Proč ne, v jednoduchosti je síla. Zaujala mě ale fotka ze zákulisí natáčení zveřejněná na jejich profilu. Napočítal jsem na ní sedmnáct členů štábu. Sedmnáct. Na natočení tří videí. Okamžitě mě napadlo – *co tam sakra všichni dělají?*

Netvrdím, že by to jeden youtuber natočil líp. Ale fakt na tom muselo pracovat tolik lidí?

Zatímco se tolik firem chlubí nabíráním nových zaměstnanců, sám přemýšlím přesně naopak. Není načase začít ukazovat, že ke stejným výsledkům zvládneme dojít rychleji a s menší námahou?

V posledních letech jsem zastával několik rolí najednou. Ne že bych neuměl nebo nechtěl delegovat. Ale skoro všechno mám automatizované a rád experimentuji s tím, kam až se dá v technologickém outsourcingu zajít.

Všechno to začalo menší pracovní krizí v roce 2020. Dokončoval jsem svoji první knihu¹, zrovna když lockdown uvěznil zaměstnance na home office a poptávka po našich službách strmě rostla. Bylo to náročné pro mě i pro celý tým, a já jsem proto zatoužil po změně. Uspíšil jsem hledání nového ředitele, abych si mohl dát pauzu a vrátit se do své konzultační praxe. Nechtěl jsem ale pokračovat ve vyměňování času za peníze. Chtěl jsem vytvořit *vlastní produkt*. Něco, co bude jasně definované, nebudu to muset složitě vysvětlovat a dokážu toho prodat víc. Tak vznikl program Digital Leadership Masterclass.

Místo jednorázových workshopů jsem připravil dvouměsíční rozvojový program zahrnující pravidelná setkávání a sdílení zkušeností. Všechno mělo probíhat online, abych se neomezoval místem konání ani počtem zájemců. Podle principu „nejdřív prodat, potom dodat“ jsem nejdříve uspořádal online přednášku, na které jsem si ověřil zájem potenciálních účastníků. Jak se ukázalo, byla to trefa do černého.

Začal jsem oslovovat potenciální klienty botem², který posílá automatizované zprávy k nerozeznání od těch, jaké píšu já sám. Nastavil jsem ho za pár minut, zato jsem několik hodin věnoval přípravě kontaktů a ladění osobních oslovení. Bohatě se mi to vyplatilo. První běh se rychle vyprodal a já začal pracovat na samotném produktu. Abych s tím měl co nejméně práce, využil jsem takzvané *low code aplikace*, které umožňují vytvořit digitální systém bez skutečného programování. Tímhle způsobem jsem vyladil registraci účastníků, komunikaci s nimi, ukládání záznamů a všechno mezi tím.

Za první dva roky se do programu zapojily stovky lidí. Desítky běhů jsme spustili jako interní rozvojové programy ve firmách jako T-Mobile nebo Škoda Auto. Vydělal mi několik milionů korun, a to jsem na něm pracoval skoro sám. Fakturaci a organizaci některých aktivit zajišťovala moje kolegyně, s každým novým během jsme však automatizovali více a více práce, takže dnes jede skoro celý program na autopilota.

Začal jsem si proto klást nové otázky:

- Jak bude vypadat práce v éře ještě chytřejších technologií?
- Jak by vypadaly české firmy, kdyby všichni uměli takto pracovat s technologiemi?
- A když toho za mě většinu udělá stroj, co pak budu považovat za práci?

Nekonečná hra

Prolínání lidské práce s novými technologiemi je fascinující proces. Člověk je od přírody *uživatelé nástrojů*. Když objeví něco šikovného, okamžitě začne hledat způsob, jak si tím může zjednodušit život nebo zlepšit svoji práci. Nebo by se o to aspoň *snažit měl*. Někteří z nás to přesto neřeší a nemají ambici na tom cokoliiv měnit. Takoví budou mít v éře umělé inteligence problém.

Na opačném pólu jsou ti, kteří neustále zkoušejí něco nového. Ať už proto, že v sobě mají neustálou touhu něco zlepšovat, nebo protože jsou líní. Na tomhle druhu lenosti podle mě není nic špatného, často je právě ta tahounem pokroku. I proto ve firmách kvete takzvané šedé IT – zaměstnanci se uchylují k nepovoleným nástrojům prostě proto, aby byli produktivnější.

UKÁZKA KAPITOLY

Inovace budoucnosti přítomnosti

Chcete pár příkladů?

- Odpověz na otázku.
- Přelož tento text do jakéhokoliv jazyka.
- Zkrať nebo přepiš tento text, aby mu rozuměl i žák páté třídy.
- Vymysli název, strukturu nebo celý obsah přednášky.
- Vytáhni důležité informace z této konverzace a navrhni odpověď zákazníkovi.
- Vytvoř tabulku s přehledem produktů a přidej k nim detailní popis a příklad využití.
- Najdi mi informaci v našich firemních dokumentech.
- Nabídní mi tři silné protiargumenty k mému nápadu.
- Projdi tato data, vyhledej v nich klíčové ukazatele a vytvoř z nich grafy.
- Navrhni hypotézy vycházející z těchto dat.

Představte si, že chcete vytvořit marketingový průzkum pro svoji firmu. Stačí napsat několik bodů, které v průzkumu chcete mít, a požádat umělou inteligenci, aby dohledala požadované informace a doplnila je do dokumentu. Nebo narazíte na zajímavý videonávod, který se vám však nechce sledovat celý. Jedno kliknutí⁶ a dostanete souhrn pěti nejdůležitějších bodů. Pokud vás některý z nich zaujme, doptáte se na něj a místo půl hodiny strávené sledováním videa máte všechny informace po ruce za několik vteřin.

Kromě práce s informacemi a znalostmi se mění i způsob komunikace mezi lidmi. Takto například společnost Intercom zjednodušila zákaznickou podporu:

- Když přeposílám komunikaci se zákazníkem svým kolegům, jedním kliknutím vytvořím shrnutí, a oni tak nemusejí pročítat celou konverzaci.
- Když chci na dotaz odpovědět rychleji, napíšu několik bodů a z těch se vygeneruje kompletní zpráva.
- Když se dotazy začínají opakovat, automaticky se vytvoří stránka s často kladenými otázkami a vzorovými odpověďmi.

Podobné funkce přitom najdeme nejen v univerzálních chatovacích aplikacích⁷, ale i ve specializovaných nástrojích určených jednotlivým firemním oddělením a stále častěji také v běžných kancelářských

aplikacích: v e-mailu⁸, ve formulářích⁹, v dokumentech¹⁰, prezentacích¹¹ i tabulkách¹².

Právě do tabulek si můžete umělou inteligenci přidat jako vzorec, takže můžete využít tyto chytré funkce hromadně. Představte si, že vytvoříte dotazník, který vyplní stovky lidí. Pokud chcete z odpovědí udělat kategorie, stačí je vytvořit u prvních pár řádků ručně a říci umělé inteligenci, aby takto zpracovala i zbytek tabulky. Do dalšího sloupce ji pak můžete nechat pro každého napsat odpověď na míru. Dříve byste nad tím museli sedět několik hodin, dnes máte za pár minut hotovo.

PRVNÍ ŘÁDKY POPÍŠETE VY, O ZBYTEK SE POSTARÁ AI.

ROZDĚLIT PODLE SENTIMENTU? NENÍ PROBLÉM.

	A	B	C	D
1	Zpětná vazba	Kategorie	Hodnocení	Návrh odpovědi
2	Kávovar je rozbitý.	Kávovar	Negativní	Díky za tip, kávovar zkontrolujeme
3	Moc se mi líbí otevřenost lidí.	Kultura	Pozitivní	=AI("Napiš krátkou odpověď na tuto zpětnou vazbu.": A3)
4	Potřebujeme rychlejší internet.	Internet	Negativní	

A CO ROVNOU NECHAT AI NAVRHNOUT ODPOVĚD ?

Díky chytrému doplňku do tabulek můžete využít sílu umělé inteligence v hromadném měřítku.

2. VYTVÁŘENÍ A VYLEPŠOVÁNÍ OBSAHU

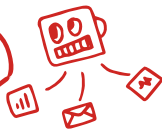
Aplikace vytvářející obrázky z textového zadání otevřely oči mnoha lidem a ukázaly jim, co umělá inteligence opravdu dokáže. Dnes už toho můžeme generovat mnohem víc: fotografie, videa, hudbu nebo rovnou celé filmy.

Podobně jako digitální fotoaparát nahradil klasickou fotografii, s příchodem umělé inteligence dostali tvůrčí lidé do rukou ještě mocnější nástroj k ještě zajímavějším projektům.

UKÁZKA KAPITOLY

Ovládněte umělou inteligenci

10. Ovládněte (umělou inteligenci)



Když jsme začali hledat lidi na pozici prompt inženýrky či inženýra, byli jsme jedni z prvních v Evropě. Tento termín však tehdy ještě nikdo neznal, proto jsme roli nazvali „našeptávač/ka umělé inteligence“. Představovali jsme si na ní někoho, kdo se naučí špičkově ovládat nové inteligentní nástroje a pomůže je lépe využít našim kolegům i klientům. Někteří lidé předvíдали této profesi zárnou budoucnost, ale dopadlo to jinak – prompt engineering se stal první profesí, která vznikla i zanikla ve stejném roce¹. Ukázalo se totiž, že nejde o samostatné povolání, ale o dovednost, kterou by se měl naučit skoro každý.

Nejde zdaleka jen o to, jak psát dobrá a přesná zadání pro umělou inteligenci. Na začátek si musíme dobře promyslet, k čemu ji využívat, a k čemu nikoliv. Její výhodou i nevýhodou je totiž skutečnost, že si jí mohou vypomáhat skoro všichni. Je to jednoduché, nevyžaduje to žádné speciální know-how a spíš než zkušenosti potřebujete kuráž vyzkoušet něco nového.

I proto je důležité zvažovat, kdy po ní sáhnout, a kdy jít naopak jinou cestou. A také nezapomínat na to nejdůležitější: na potřeby klientů i kolegů a na hodnotu, kterou se snažíme vytvořit.

Narazíme však i na další otázky, se kterými se musíme vypořádat:

- *Kdy a k čemu umělou inteligenci využívat?*
- *Do jaké míry máme kontrolovat její výstupy?*
- *Kdy chtějí lidé vidět a slyšet mého avatara, a kdy naopak mě osobně?*
- *Má pro nás větší hodnotu odpovídat klientům co nejrychleji, nebo co nejlépe?*

V řadě případů nebude odpověď jednoznačná. Někdy vám budou stačit výstupy, které dostanete na první dobrou. V jiných případech je budete muset doplnit nebo alespoň zkontrolovat.

Při úvahách o použití umělé inteligence můžete využít konceptu AAAI, který pomáhá našim klientům uvědomit si, *kdy a jak* by ji měli využívat.

AAAI: Autor → Autorizace → AI

Kategorie	Popis	Příklad
Autor	Dává smysl, abychom na výstupech pracovali osobně.	- Tvorba strategií - Psaní knihy
Autorizace	Práci vytváří AI, ale výstup kontrolujeme a doladujeme.	- Vytváření cenových nabídek - Odpovědi na dotazy klientů
AI	Práci zcela necháváme na umělé inteligenci.	- Shrnutí porady - Překlady návodů pro kolegy

Pro příklad mohu uvést způsob, jakým umělou inteligenci využíváme v projektu Digi Challenge. Všichni zúčastnění mají za úkol plnit týmové i osobní výzvy a o svých zkušenostech jednou za měsíc napsat report. Protože jsou jich stovky a řada z těchto reportů je opravdu dlouhá, necháváme je umělou inteligencí zkrátit, shrnout a zanést do statistik, abychom věděli, čemu se lidé věnovali nejvíce.

Výstupy umělé inteligence nám pro interní účely naprosto postačují. Sdílíme je i s účastníky a účastnicemi, aby věděli, na čem pracují ostatní – ale upozorňujeme je, že jde o strojové shrnutí. Zprávu s nejlepšími reporty kontrolujeme ručně, protože jde o důležitý materiál k očím účastníků i partnerů. Obsah pro sociální sítě vždy doladuje někdo z nás, aby byl fakticky i gramaticky správně, ale také aby byl čtivý a dokázal motivovat naše příznivce.

Hranice mezi jednotlivými kategoriemi ale nejsou pevně stanovené a s rozvojem technologií se dá očekávat, že si budete všimát stále více aktivit, které nadešel čas přesunout z jedné kategorie do druhé.

Jak ukázala moje zkušenost z akademického prostředí, jednotlivé přístupy můžete také vzájemně kombinovat. Na workshopu se skupinou vysokoškolských vyučujících jsme narazili na možnost využití AI při hodnocení seminárních prací. Učitelé a učitelky stručně zapisovali nedostatky vypracovaných úkolů do tabulky: neuvedené zdroje, slabá argumentace a podobně. Na základě těchto poznámek vytvořila umělá inteligence pro každého studenta a studentku individuální report i s radou, jak konkrétní problém napravit.

Diskutovali jsme o tom, zda už jsme se nedostali za hranu etiky, protože se tím z výuky vytrácí individuální přístup. Ukázal jsem tedy, jak odpovídám na poptávky po účasti v programu Masterclass. Nestojím o plně automatizovaný systém, protože chci vidět, kdo se hlásí. Zároveň chci každý kontakt s poptávajícími využít jako příležitost a ukázat, v čem jim může program pomoci. Proto jsem si připravil dvě šablony odpovědí, které jednoduše vyvolám klávesovou zkratkou – podle toho, zda jde o podnikatele, nebo manažera. Trik spočívá v tom, že mám na začátku každé šablony místo pro osobní sdělení. Nikdy ho nepíšu nebo nediktuji déle než pár minut, a přitom tím několikanásobně zvyšuji šanci, že si zájemci objednájí účast.

Zmínění doktorandi se tím inspirovali k vlastnímu systému hodnocení studentů a studentek. Část zpětné vazby sice vytvoří umělá inteligence na základě automatizovaného zadání, zbytek ale vyučující píšou sami. Celkově tím zkrátí čas strávený hodnocením o více než polovinu, a přitom dávají užitečnější feedback než dříve.

Jak na prompt crafting

Umět ovládat umělou inteligenci neznámá jen nosit v hlavě osvědčené prompty, ale také dokázat je ladit a optimalizovat. I kdyby způsob zadávání vstupů zmizel díky ještě přívětivějšímu a důvtipnějšímu ovládnutí, do té doby bude nenahraditelný. Navíc nejde o nic jiného než umět dobře zformulovat svoji myšlenku, což je dovednost, která bude mít hodnotu pořád.

Když se nad tím zamyslíme hlouběji, prompt je vlastně *jakékoliv zadání práce*. Pokud o něco žádáte kolegyni, se kterou pracujete už dlouho, stačí jí poslat jednu větu. Naopak když k vám nastoupí čerstvý absolvent, musíte se s ním naučit pracovat, zadávat mu úkoly, kontrolovat je a průběžně ho navádět ke správnému řešení.

Zde je pár tipů, jak z AI dostat co nejlepší výstupy:

1. Snažte se. Nebo to alespoň zkoušejte

I u umělé inteligence platí, že bez práce nejsou koláče. Zvláště v začátcích často nedostanete použitelný výsledek na první dobrou. Vytvořil jsem

si veličinu úsilí „1 prompt“, a kdykoliv přemýšlím nad tím, kolik času a energie mám nějakému úkolu věnovat, podle důležitosti tomu věnuji náležitý počet pokusů.

Pokud řeším něco jednoduchého, napíšu krátké zadání a spokojím se s prvním výsledkem. Pokud je to pro mě důležité, klidně se doptávám a ladím výsledek několika doplňujícími prompty, dokud nejsem zcela spokojen.

2. Budte konkrétní

Je velký rozdíl mezi prompty „Vytvoř mi pracovní inzerát na pozici X“ a „Vytvoř mi pracovní inzerát na pozici X, která bude mít na starost toto a toto za takových a takových podmínek.“ Čím konkrétnější budete, tím relevantnější výstupy získáte.

3. Pracujte s kontextem

Když chci po umělé inteligenci napsat e-mail provozovateli coworkingového centra, kde bych rád přednášel, nejdříve v promptu popíšu, kdo jsem, co dělám a čeho chci dosáhnout. Každá taková informace pomůže.

Některé nástroje umožňují uložení tzv. „vlastních instrukcí“ do nastavení, a vy díky tomu nemusíte na kontext myslet u každého promptu.

4. Dávejte příklady

Nebojte se názorně ukázat, jak by měl vypadat výsledek. Pokud chcete vytvořit tabulku, napište, jak má vypadat první řádek. Když chcete vytvořit text přímo podle svého gusta, vložte jako ukázkou texty, které se vám líbí. U generování obrázků zase můžete odkazovat na známé výtvarníky a výtvarnice nebo umělecké styly.

5. Hrajte si

Jakmile začnete testovat různé varianty promptů, určitě objevíte spoustu nečekaných triků. I proto mám ostatně raději termín *prompt crafting* než *prompt engineering*, protože praktická práce s umělou inteligencí se dnes podobá víc řemeslu než tomu, co dělají inženýři. A řemeslo se nedá naučit jinak než soustavnou prací a neustálým zkoušením.

UKÁZKA KAPITOLY

Žádné schůzky.

Žádné termíny.

Žádní zaměstnanci.

13. Žádné schůzky. Žádné termíny. Žádní zaměstnanci.

Sahil Lavingia prožil klasický příběh ze Silicon Valley. Z univerzity odešel hned po prvním ročníku, aby se mohl přidat ke dvěma nadšencům, kteří pracovali na nové sociální síti pro sdílení obrázků. Nebylo to špatné rozhodnutí, protože onou sociální sítí byl Pinterest, ze kterého se rychle stal startupový jednorozec s hodnotou několika miliard dolarů.

Lavingia dostal na starost vývoj první mobilní aplikace. Kromě samotného kódu navrhoval i některé z grafických prvků. Práce mu ale přišla zbytečně náročná, takže přemýšlel, jestli by ji nemohl někomu zadat. Neměl ale kde – a tak ho napadlo založit platformu Gumroad, na které by lidé mohli snadno prodávat digitální obsah jako obrázky, elektronické knihy nebo software. Na začátku to byl klasický vedlejší projekt, ale protože na něj Lavingia dostával nadšený feedback, rozhodl se věnovat mu naplno.

Když někdo opustí tak nadějný startup jako Pinterest, aby začal pracovat na vlastním projektu, investoři zbystří. Gumroad od nich získal téměř osm milionů dolarů a Lavingia byl na vrcholu. Vystupoval v médiích, na účtu měl miliony a jeho startup rostl a rostl. Dokud růst nepřestal.

Jestli se totiž ve světě startupů něco neodpouští, je to právě nerůst. Vlastně stačí i příliš pomalý růst – a máte zaděláno na problém. Gumroad sice pravidelně zdvojnásoboval počet uživatelů, stejně tak mu ale rostly i náklady, a tak potřeboval další investice. Jenže ty už nepřicházely a Lavingia musel řešit, co s firmou dál. Jedna varianta byla, že by ji zavřel, zbytky investic vrátil a zkusil něco nového. Ve hře bylo i připravit firmu (nebo spíš její tým) na prodej. Obě možnosti by ale poškodily zákazníky, pro které byl Gumroad často hlavním zdrojem příjmu. A to Lavingia nechtěl. Rozhodl se proto pro třetí cestu – firmu zeštíhlit a pokračovat co nejudržitelnějším způsobem dál. Jak se záhy ukázalo, toto rozhodnutí bylo trefou do černého.

Nejdřív však musel začít přemýšlet a pracovat jinak. „Už nešlo o růst za každou cenu, ale o svobodu za každou cenu.“ Zbavil se kanceláří, rozloučil

se s většinou kolegů a programování outsourcoval do Indie. Postupně dospěl k unikátnímu způsobu řízení firmy. Namísto tradičního vytyčování čtvrtletních cílů nebo používání metod jako OKR¹ začal sledovat jediný cíl: maximalizovat množství peněz, které si tvůrci na platformě vydělají. Je to jednoduché, měřitelné a prozákaznické. Zároveň to lidem ve firmě usnadňuje rozhodování o tom, do čeho se pustit a do čeho ne. A díky provizím z prodaných děl to Gumroadu pomáhá ke stále vyšším ziskům.

Jed'te po svém

Na Lavingiův příběh jsem narazil na blogu², kde popisuje nejen svůj „neúspěch“ s budováním miliardové firmy, ale také cestu k udržitelnému a ziskovému podnikání. Článek³ popisující fungování Gumroadu má příznačný titulěk „Žádné schůzky. Žádné termíny. Žádné plné úvazky“. Ve firmě se komunikuje asynchronně, takže v ní nejsou téměř žádné meetingy. Většina informací je řádně zdokumentovaná⁴ a dostupná online. Lidé dostávají důvěru a svobodu vybrat si, na čem budou pracovat, protože sami nejlépe vědí, co pomůže tvůrcům na platformě prodat víc obsahu. Slovy zakladatele: „Když do firmy nastoupí někdo nový, udělá to, co všichni ostatní: podívá se do našeho informačního systému, vybere si úkol a pustí se do něj.“

I další věci v Gumroadu fungují netradičně. Lidé mluví o firmě jako o „společnosti plné tvůrců“, takže když je někdo osloven s konkrétním a smysluplným návrhem, co by stálo za to podniknout, často s ním rovnou naváží spolupráci. Ale jako vůbec nejzajímavější mi přijde jejich přístup k naplňování strategie „svoboda za každou cenu“.

Pokud chcete svůj talent věnovat i něčemu jinému než svému zaměstnání, máte většinou dvě možnosti: pracovat na plný úvazek a dalším aktivitám vyhradit večery a víkendy, nebo zariskovat a jít na volnou nohu. Gumroad na to jde jinak: nabízí svým lidem možnost sladit hlavní úvazek s ostatními aktivitami, na kterých se chtějí podílet.

Právě to v roce 2018 do firmy přilákalo i Sida Yadavu: „Domluvili jsme se na 20 až 23 hodinách týdně. Zbytek času jsem mohl pracovat na vlastních nápadech.“ Za dva roky díky tomu mohl založit svůj vlastní startup, komunitní platformu Circle. Investicí přispěl i Sahil Lavingia.

Gumroad nemá zaměstnance na plný úvazek. Lidé pracují za transparentní sazby, na které nemá vliv, kde žijí. Odměnu v plné výši ale dostávají nejvýš za 20 hodin týdně. Pokud chtějí pracovat víc, hodinovka se jim sníží na polovinu. Firma nenabízí žádné další benefity, jen extrémní flexibilitu a dobrou mzdu. Pro řadu lidí to je mnohem důležitější než hezké kanceláře, stravenky nebo občerstvení, protože svůj čas a svoji energii mnohem raději než práci věnují rodině, sportu, vlastním projektům nebo dobrovolničení.

Už je vám asi jasné, proč mám Gumroad tak rád. Jejich hodnoty dokonale odpovídají principu nepráce. Ten vám nezakazuje pracovat hodně – pokud to tedy chcete. Zároveň vám ale umožňuje poskládat si práci a život jinak, než jak vás učili doma, na školách nebo ve starých manažerských příručkách. Pokud podnikáte nebo vedete vlastní tým, můžete nastavit kompletně odlišný systém práce, než jaký mají vaši konkurenti, a tím přilákat šikovné zaměstnance. Ale i když jste zaměstnaní, díky práci na dálku a chytrým nástrojům můžete jet do velké míry po svém.

Už není nutné pracovat postaru od devíti do pěti a přímo v sídle firmy. Klíčová je hodnota, kterou vytvoříte. Zkuste si představit, že byste díky novým technologiím a způsobům práce zvládli tuto hodnotu dodat za polovinu času. Nebo jste ji nabízeli několika zaměstnavatelům či zákazníkům najednou. Najednou se bavíme o *násobcích* této hodnoty.

Název této kapitoly jsem nevybral proto, že byste měli bez dalšího přemýšlení zrušit všechny schůzky, podat výpověď ze stávající práce a začít podnikat. Celá kapitola a vlastně i celá kniha jen připomíná, že můžete dělat věci podle svých vlastních pravidel.

Práce, podnikání a všechno mezi tím

Rodiče mě nikdy netlačili k žádnému konkrétnímu povolání a ani na škole jsme neměli kariérní poradce, se kterými bych se mohl bavit o tom, co bych chtěl nebo měl studovat. Nikdo neřešil žádné moje nadání ani jak bych je mohl využít. Stejně tak se u nás nevyučovalo podnikání, takže se zdálo, že jediná cesta k úspěšnému životu je jasně daná: vystudovat dobrou školu, nastoupit do dobré firmy a pak šplhat vzhůru po kariérním žebříčku.

Protože jsem měl dobré známky a byl jsem výřečný, automaticky se předpokládalo, že bych měl studovat práva. A taky jsem na ně šel. Ale i když z nich mám diplom, už na fakultě jsem věděl, že budu dělat něco jiného. Začal jsem pracovat v zákaznickém servisu, potom jsem byl v obchodu a nakonec v marketingu. Všude jsem skončil za necelé dva roky, což jsem nejdříve bral jako své selhání. Až potom mě napadlo, že klasické zaměstnání nejspíš nebude úplně pro mě, a vydal se jinou cestou. Různých cest je přitom spousta. Proto všem doporučuji, aby přestali řešit „kariéru“ a zaměřili se spíš na svoji vlastní představu o tom, jak chtějí pracovat a žít.



Dříve měli lidé jednu práci tři roky.
Dnes mají tři práce najednou.

3YRS



Dříve bylo zvykem mít jednu práci tři roky. S rozvojem nových kariérních modelů je možné, že brzy budou mít lidé tři práce najednou. Fajn na tom je, že zkusíte různé modely a hledat mezi nimi takový, který by vám vyhovoval, není zase tak složité.

Nejčastějším modelem vydělávání peněz je stále jedna práce pro jednu firmu. Čím dál víc lidí si k tomu ale přidává další aktivity. Extrémem je diskutabilní fenomén *přezaměstnání*⁵, kdy lidé (často skrytě) pracují pro několik firem najednou. Buď aby co nejdříve dosáhli finanční svobody, nebo prostě jen pro ten adrenalin. Zvládnout to jde pochopitelně pouze při práci na dálku, a tak se přezaměstnání týká hlavně IT, zákaznické podpory nebo obchodu.

Nechme stranou právní či morální aspekty, ale je zajímavé sledovat způsob, jak se tito lidé snaží optimalizovat svoji práci. Viz například doporučení z jednoho z mnoha návodů, jak takovou zátěž zvládat:

UKÁZKA KAPITOLY

**Nechejte svoji práci,
aby pracovala za vás**

Tento chytrý systém práce má dvě roviny: nový způsob práce (N-WOW, New Way of Work) a digitální způsob práce (D-WOW, Digital Way of Work).

N-WOW: Nový způsob práce


Lidé zkoušející umělou inteligenci často narazí na zásadní problém – komplikované procesy a pracovní postupy. I proto je zapotřebí nejdříve zjednodušovat a odstraňovat zbytečné překážky a teprve potom stavět systém, který budete moci rozšiřovat i bez nutnosti lidské práce.

Přesně to pak zohledňuje i nový způsob práce, který stojí na třech pilířích:

1. **Princip zjednodušování:** systém, který vám umožní pracovat rychleji.
2. **Princip zdokonalování:** systém, který zvyšuje hodnotu vaší práce.
3. **Princip škálování:** systém, který vám dovolí dělat více za méně.

1. PRINCIP ZJEDNODUŠOVÁNÍ

Aerolinky Southwest jsou známé tím, že létají pouze s jedním modelem letadla. Mají tak nižší náklady na údržbu, zajišťování náhradních dílů i na výcvik personálu. Nebo další slavný příklad: když se Steve Jobs v roce 1997 vrátil do vedení společnosti Apple a viděl, kolik toho produktové týmy dělají, doslova zařval „stop!“ a nakreslil legendární matici s pouhými čtyřmi kategoriemi počítačů. Do těch pak vložili veškerou energii.

	Pro spotřebitele	Pro profesionály
Stolní počítač	iMac	Power Macintosh
Notebook	iBook	PowerBook

Podobně na to šli i v české pobočce T-Mobile, když se rozhodli zjednodušit nabídku tarifů. Šest historických generací tarifů totiž nabobtnalo do 369 různých nastavení a skoro 7 400 možných kombinací. Jen jejich popis vyžadoval 100 stránek na firemním intranetu, takže si asi dovedete představit vyhledávání důležitých informací nebo zaškolování nováčků. Tým vedený Michalem Dvorským, velkým příznivcem moderního přístupu k inovacím, se proto rozhodl zrušit všechny stávající tarify a vytvořit jedinou novou generaci 37 tarifů. Nebyl to snadný krok a vyžadoval mnoho komunikace se zaměstnanci i klienty, ale stálo to za to. Takto zjednodušený systém zrychlí úplně všechno – od marketingu po zákaznický servis. Pokud chtějí firmy inovovat své systémy, zlepšovat služby a mít spokojené zákazníky, musí jednat stejně odvážně.

Každý systém jde zjednodušit. Ať už jde o nabídku služeb velké korporace, nebo o systém práce profesionála na volné noze:

- Při vytváření nových služeb se řídíme principem „nejdřív prodat, potom dodat“. Nekomplikujeme si tak život zdlouhavou prací na projektech, o které nakonec nebude zájem.
- Díky pravidlu „jedním rozhodnutím nahrad' desítky menších“ jsme nastavili jednotné ceny našich služeb. Naším klientům otevřeně říkáme, že s nimi chceme vymýšlet zajímavé projekty, a ne se dohadovat o cenách.
- Dopředu jsme určili, na kterých klientských akcích budu osobně, na kterých online a na které budeme posílat mého avatara. Moje kolegyně díky tomu mohou všechno plánovat beze mě.
- Nosím jen modrá a šedá trička. Ráno nemusím řešit, co si obléknu, a když chci doplnit něco do svých videí, pomůže mi s tím stejně oblečený avatar. Tento princip nazvaný *capsule wear* má přesah do dalších oborů: i naše školicí programy skládáme z připravených kombinovatelných modulů.

Jednoduchost úzce souvisí s vašimi prioritami a rozhodováním nejen o tom, na čem byste měli pracovat, ale také o tom, na čem byste pracovat *neměli*. Takto přitom řada lidí vůbec nepřemýšlí. Diskuse o tom, co omezit či úplně stopnout, ve spoustě firem nepřipadá v úvahu. Je to pochopitelné.

Lidi jsou zamilovaní do svých projektů anebo zkrátka nechtějí přiznat, že nejsou zase tak úspěšní. Přitom by se zastavení každého projektu mělo oslavovat, protože se tím uvolní ruce pro to, co je opravdu důležité.

I tak výdělečné firmy jako Google ukončují jeden projekt za druhým. Existuje dokonce online hřbitov služeb³, které tato firma zastavila. Na jaře 2023 je jich tam 285. Odpočívajte v pokoji.

V pasáži o konceptu AAAI (Autor > Autorizace > AI) jsem se zmínil o vnitřním puntíčkáři, který některým lidem zabraňuje přehodit podstatný díl práce na umělou inteligenci. V souvislosti se zjednodušováním se nabízí jeden trik, jak na něj vyzář: otevřeně se přiznat k tomu, že využíváte AI. Třeba tak jako stránky platformy Tabidoo, které na strojový překlad upozorňují touthle skvělou poznámkou:

Přeložil  Deepl

Tato stránka (včetně této části) byla přeložena z angličtiny pomocí deepl.com. Technologie překladu, kterou opravdu obdivujeme.

Omlouváme se za případné chyby v překladu.

This page was translated from English using deepl.com. A translation technology we really admire.

We apologize for any translation errors.

Ne nadarmo se říká „a microcopy is cheaper than a feature“ – napsat stručné vysvětlení bývá mnohem levnější než něco programovat. Podobný text jsme proto v duchu hesla „průměrní umělci si půjčují, skvělí umělci kradou“ doplnili i na web Budoucnostneprace.cz. Tam jsme ale čelili specifickému problému: spojení „no work“ se do řady jazyků převádí poměrně šroubovaně. Proto jsme se ho s výjimkou české verze rozhodli všude nechat anglicky – a máme po starostech.

Jednoduchost zkrátka funguje, zatímco komplexita všechno komplikuje a zpomaluje. I proto je jedním z mých nejoblíbenějších pracovních principů již zmíněná snaha *maximalizovat množství nevykonané práce*.

Hell yeah or no

Na cestě k ideálu ne práce nejde jen o produktivitu a efektivitu a byznys a tak dále. Hlavní je mít radost z toho, co děláme. Proto jsem se začal řídit pravidlem Dereka Siverse Hell yeah or no. Buď se mi něco fakt hodně líbí a je to „hell yeah!“⁴, nebo do toho nejdu. Ať už jde o nové tričko, nebo firemní projekt.

2. PRINCIP ZDOKONALOVÁNÍ

Personální ředitelka antivirové společnosti Avast v jednom z rozhovorů⁴ vzpomínala, jak bylo s přechodem na práci z domu nutné zrevidovat řadu procesů. Jedním z nich byl i nástup nových zaměstnanců, kde její tým narazil na šokující věc: každého nového zaměstnance kontaktovalo *sedm* různých lidí, a to celkem *jedenáctkrát*. I proto se rozhodli tento proces okamžitě vylepšit.

Taková zjištění mě popravdě ani moc nepřekvapují. Procesy pro své klienty mapujeme často a dobře vidíme, že teprve až když se lidé začnou vědomě zabývat svým fungováním, všímají si leckdy obrovského plýtvání časem a energií.

I proto jsme v našem projektu Digitask spustili službu digi koučů, kteří pomáhají firmám popsat a digitalizovat jejich práci. Jedním z prvních klientů byla síť realitních kanceláří RE/MAX, jejíž vzdělávací odnož vedl Ctibor Machala. Ten od začátku viděl spoustu příležitostí, jak práci realitních makléřů vyladit. Spojil nás proto s první kanceláří, ve které jsme prošli jednotlivé kroky při nákupu i prodeji nemovitosti.