

## Table of Contents

1 Úvod.....	2
2 Teoretická část práce.....	2
2.1 Člověk, svoboda, práce.....	2
2.2 Proč je svoboda důležitá?.....	3
2.3 Svobodné pojetí firmy.....	7
2.4 Další teorie o svobodných firmách.....	11
1 Demokratická firma - Traci Fenton (Worldblu).....	11
2 ROWE – Result only work environment.....	12
3 Atlassian.....	13
4 Google.....	14
2.5 Štěstí jako motivační faktor.....	16
2.6 Organizační struktura.....	18
2.7 Historické souvislosti.....	20
2.8 Hodnoty a firemní filozofie.....	22
2.9 Firemní kultura.....	24
2.10 Řízení pracovního výkonu.....	26
2.11 Vedení lidí ve svobodných firmách.....	29
2.12 Role HR oddělení.....	32
2.13 Zodpovědnost.....	34
2.14 Shrnutí.....	35
3 Empirická část práce – metodologie.....	36
3.1 Úvod.....	36
3.2 Cíle diplomové práce.....	38
3.3 Provedení výzkumu.....	39
3.4 Dotazníkové šetření.....	40
3.5 Rozhovor.....	42
3.6 Zkoumaný vzorek.....	44
1 Celkový zkoumaný vzorek.....	44
2 Vzorek pro kvalitativní výzkum.....	45
3 Vzorek pro kvantitativní výzkum.....	45
3.7 Rozhovor - návod.....	47
3.8 Sestavení dotazníku.....	50
4 Empirická část práce – výzkum.....	51
4.1 Úvod.....	51
4.2 Výsledky pozorování.....	52
1 Vize a mise společnosti.....	53
2 Organizační struktura.....	54
3 Pracovní prostředí.....	56
4 Obsazování pracovních míst.....	57
5 Firemní kultura.....	58
6 Vzdělávání a rozvoj.....	59
7 Role HR oddělení.....	60
8 Odměňování.....	61
9 Pracovní doba.....	62
5 Empirická část práce – výsledky.....	64
6 Závěr.....	64

# 1 Úvod

Poznámky

„Svoboda jednoho končí tam, kde začíná svoboda druhého.“ (John Stuart Mill)

„Štěstí spočívá ve svobodě a svoboda v odvaze.“ (Perikles)

„Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete v jakékoli práci na světě: kapitál, vědomosti a svoboda.“ (Tomáš Baťa)

„Největším ziskem ze soběstačnosti je svoboda.“ (Epikúros)

- candelight problem
- v moderních firmách (provozující moderní odvětví činnosti) je také zapotřebí moderních metod vedení lidí (možná nechat na závěr)
- mění se doba - zrychlování, stres
- řízení pracovního výkonu ve svobodné firmě je těžší = problém

## 2 Teoretická část práce

### 2.1 Člověk, svoboda, práce

„Svoboda je možnost jednat podle vlastní vůle. Absolutní svoboda ovšem neexistuje a v konečných důsledcích by sama narážela na překážky, které by ji omezovaly. Proto je potřeba vázat volní rozhodování na vědomé zhodnocení podmínek, účelů a výsledků, k nimž má nebo může dospět. Ve svobodě je tak vždy obsažena i určitá míra odpovědnosti... V každém okamžiku jsme vystaveni zásadní volbě a nemůžeme nevolit: i rezignace je naše rozhodnutí, dokonce i hledání rady. Člověk je odpovědný za své činy. Současně je odpovědný i za druhé: svým jednáním vytváří normu, již požaduje po druhých.“ (Filozofický slovník: 391)

Práce je základní lidská činnost. prací člověk pozměňuje své okolí i sebe sama, své duševno, svou osobnost, která zase zpětně ovlivňuje průběh pracovní činnosti. Je to uvědomělá činnost zaměřená na utváření hmotných a duchovních hodnot. Vytváří svět kultury a přetváří přírodu (Kohoutek 2000: 7)

## 2.2 Proč je svoboda důležitá?

Svoboda přináší do pracovního procesu možnost volby. Pracovník má volnost při vybírání některých pracovních prvků, jak je popsáno v dalších podkapitolách. Mnozí výzkumníci nacházejí ve svobodě mnohé klady (ale samozřejmě i zápory). V této podkapitole jsou uvedeny mnohé argumenty, které zaznívají pro svobodnější přístup při organizaci práce.

V globalizovaném světě čelí organizace obrovské konkurenci. Musejí se také potýkat s neustálými ekonomickými, politickými, sociálními a technologickými změnami. Všechno tohle je nutí neustále se zlepšovat. Lidé jsou důležitý nástroj pro úspěch organizace. Musejí být dobře informovaní a dovední. Potřebují mít dobrý postoj a zodpovědnost k organizaci. Měli by být také entuziastičtí, odolní změnám, schopni pracovat s ostatními a šťastní v práci. Spokojenost s pracovními výsledky vede k výkonnosti a organizačním cílům. Všechno dohromady dává organizaci vrcholnou výhodu (Tseng in Chaiprasit , Santidhirakul 2011:190)<sup>1</sup>

Spokojenost v práci je důležitá pro spokojenost v životě. Pokud je člověk ve své práci nespokojený, může to mít na jeho pracovní výkon velmi negativní dopad. Může ho pak uspokojovat, že má svoji práci pevně pod kontrolou nebo může také svoji nespokojenost v pracovním životě nahrazovat úspěchy v životě osobním (Khattab, Fenton: 16).

K tématu spokojenosti s prací má zajímavou poznámku Armstrong (229). Podle něj nelze mezi spokojenost v práci a pracovní výkon položit rovnítko. Spokojený pracovník nemusí být výkonný a výkonný pracovník nemusí být spokojený. Provedené výzkumy neukázaly žádnou významnější korelaci mezi spokojenost a výkonem. Lidé jsou podle něj motivováni k dosahování určitým cílů, a pokud těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem, pak budou také spokojeni. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími z vnějšku nebo vnitřně pocíťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. Pozitivní korelace může být tedy nalezena mezi výkonem a smyslem práce. Pokud lidé mají pocit, že jejich práce má smysl a je oceňována, můžeme počítat s vyšším výkonem. Z toho můžeme vyvodit, že když poskytneme pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, aby měli znalosti a dovednosti, které jsou k výkonu dané práce nezbytné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn, můžeme očekávat vyšší pracovní výkon. Ovšem někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací a nebudou nijak motivován k tomu, aby pracovali lépe nebo pilněji. A samozřejmě si mohou také najít jiné způsoby, jako uspokojovat své potřeby.

---

<sup>1</sup> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811023676>

Uspokojení z práce můžeme definovat jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností“. Patří sem různé aspekty práce, které ovlivňují úroveň uspokojení z práce. Obvykle sem patří postoj k výši mzdy, pracovním podmínkám, kolegům a nařízeným, kariérním možnostem a vnitřním aspektům práce či pracovní pozici samotné.

Uspokojení z práce však zahrnuje více než tyto aspekty a to, jak má daná osoba ráda své pracovní úkoly. Závisí také na tom, jak důležitá práce pro danou osobu je a jak dobře tato práce zapadá mezi dlouhodobé cíle této osoby. Jak již bylo zmíněno v odstavci výše zatím se nepodařilo prokázat pozitivní korelaci mezi spokojeností z práce a pracovním výkonem. Problémem může být, že spokojenost s prací je příliš komplexní pojem, který má mnoho aspektu, které se mohou navzájem ovlivňovat a mohou na ně působit různé vlivy. Dalším problémem může být, že jedno měřítko (šťěstí – spokojenost) je obecnější než druhé (pracovní výkon). Jsou zaznamenány minimálně dvě studie z prostředí sociálních služeb, jež silně naznačují, že charakteristická lidská tendence prožívat pozitivní emoce (tj. štěstí) skutečně predikuje jejich následný pracovní výkon, tedy hodnocení nadřízenými. Navíc tato charakteristická tendence je lepším prediktorem výkonu než nálada. Takže souhrnně vzato to začíná vypadat, jako by šťastní pracovníci měli skutečně být i produktivními pracovníky, a to možná právě proto, že jsou šťastní (Arnold 2007: 251).

Svobodné firmy velmi často řeší právě spokojenost svých zaměstnanců. Jak je popsáno výše, věří, že spokojený zaměstnanec dokáže odvést lepší práci než nespokojený. Spokojený zaměstnanec může společnosti přinášet i mnohem víc, než jen dobře odvedenou práci, která je mu zadána, jak se je uvedeno v následujících odstavcích.

Podle Druckera (109) je odlišující to, jak inovativní podnik pracuje s nápady. Taková firma chápe, že každá inovace začíná nějakým nápadem. „Proto vedoucí pracovníci v takovém inovativním podniku neříkají: „To je pitomý nápad.“ Místo toho se ptají: „Co by bylo třeba, abychom z tohoto zárodečného, nedopečeného a pitomého nápadu udělali něco, co by dávalo smysl, co by bylo prakticky proveditelné a z čeho by pro nás vyplývala nějaká příležitost?“

Na přístupu Druckera je vidět, že inovativní podnik nové myšlenky neodmítá. Nestaví na zkušenostech, které mohou zastarat. Přichází také s možnostmi, že každý může vyjádřit svůj nápad, uvést novou myšlenku. Na vedení podniku či pracovního týmu pak záleží, jak s touto myšlenkou naloží. Jestli ji zahodí nebo se jí budou snažit transformovat do něčeho nového, co jim může poskytnout konkurenční výhodu. Ne každý nový nápad se okamžitě zrealizuje a použije, ale inovativní podnik může takové myšlenky zaznamenávat a kumulovat, použijí se třeba později nebo se spojí více myšlenek do velkého projektu.

Druker (110) také doplňuje svoji předchozí myšlenku: chytré podniky vědí, že peníze samy o sobě inovace nevytvářejí; inovace vytvářejí lidé. Také vědí, že u inovací záleží více na kvalitě než kvanti-

tě. Takové podniky neutratí žádné peníze, pokud nemají prvotřídního člověka, který by práci udělal. Úspěšná rozhodnutí jen zřídka v počáteční a životně důležité fázi vyžadují hodně peněz. Co však vyžadují, to je několik vysoce kompetentních lidí, kteří jsou jím motivováni a vytrvale na něm pracují. Takové podniky však podporují spíše člověka a tým než nějaký projekt, dokud se inovační nápad neosvědčí.

Studie zjistily, že kreativitu v mnohém podporuje, pokud mají aktéři svobodu v běžném rozhodování. Když mají dostatek autonomie, mohou lépe rozvíjet své nápady a mít nad nimi větší kontrolu. Výzkum kreativity objevil, že jedinci vytvoří mnohem kreativnější práci, jestliže mají pocit, že mohou ovlivnit způsob, kterým splní zadaný úkol (Amabile, Conti, Coon 1996: 1161)<sup>2</sup>. Podle tohoto výzkumu je svoboda stejně důležitá jako například výzva, která přichází z náročného úkolu. Do stejné skupiny ve faktorové analýze spadá i dostatečné zdroje k vykonání úkolu, produktivita skupiny, pracovní vytížení (je dán termín, do kterého musí být práce udělána) a víra, že jde o opravdu kreativní práci (Amabile, Conti, Coon 1996: 1166)<sup>3</sup>. Jak tedy můžeme vidět z tohoto výzkumu je svoboda jedním z klíčových faktorů k využití kreativity při náročném úkolu.

Že není snadné budovat svobodu a demokracii v podnicích, v nichž byl po dlouhá léta používán příkazový systém a to s úspěchem, ukazuje i dvojice Butcher a Clark (2002:35), která říká, že myšlenky demokratického přístupu, který by měl jedním ze základních kamenů ve světě práce, má velmi kontroverzní minulost. V posledních dvaceti letech však demokracie organizace velmi pokročila. Zásadní změny v prostředí globální ekonomiky vedly k novým obchodním modelům a rozdělení moci v podnicích. Efektivní organizace vyžaduje, aby významná rozhodnutí byla učiněna na nižších pozicích v hierarchii. Lídři na všech úrovních musejí tvořit strategii i inovaci. Za těchto podmínek je třeba, aby zaměstnanci měli vysokou míru oddanosti a motivace. Což je to, co přetváří celou podobu organizace.

Neexistuje mnoho výzkumů o souvislosti mezi spokojeností v práci a produktivitou, ale je mnoho výzkumů na téma spokojenosti a pracovním výkonem, kde byla prokázána pozitivní korelace zejména pro „bílé límečky“. Ještě však nejsou známy všechny okolnosti, které vedou k této korelaci, je možné, že na tento vztah působí ještě mnoho vedlejších proměnných. Laboratorní experimenty prokázaly, že dobrá nálada u subjektů vede k lepšímu řešení problémů, pomoci druhým a spolupráci. Ubylo také špatného chování jako jsou krádeže, sabotáž či pomlouvání (Argyle 2-6: 1989).

Vědci se však také zajímali o tento problém z druhé strany. Zajímalo je jaké jsou předpoklad k tomu, aby byl člověk ve své práci spokojený. Tým Abolfazle Gandemiho (1: 2012) při své studii na zaměstnancích banky s uspokojivými výsledky zjistili, že hlavními předpoklady pro spokojenou

---

2 The Academy of Management Journal, Volume 39, Issue 5 (Oct., 1996), 1154-1184 (12.1.2012)

3 The Academy of Management Journal, Volume 39, Issue 5 (Oct., 1996), 1154-1184

práci jsou vzdělávání, otevřenost novým myšlenkám, spoluúčast, pozitivní myšlení, smysluplnost, zájem o práci, komunikace s kolegy a preferované pracovní prostředí. (+ koment jak to zapadá)

Tým vědců zkoumal také souvislost mezi svobodou v práci (konkrétně konceptem ROWE, viz kapitola 2.4-2) a zdravím zaměstnanců. Zjistili, že je zde pozitivní vztah. Možnost určení pracovní doby a naplánování pracovních úkolů pomáhá zaměstnancům v lepším zvládnání jejich mimopracovních problémů a tedy se lépe soustředit na své pracovní úkoly. Velmi pozitivně byl hodnocený stav, kdy pracovníci šli k doktorovi hned při prvních příznacích nemoci, což přispívalo k mnohem rychlejší léčbě. Navíc také neměli obavy zůstat pár dní doma a nešířili tak nemoci mezi ostatní. Pokud si lidé mohou uspořádat čas sami najdou si také mnohem častěji chvílku na cvičení, spánek či na rodinu, což vede k lepšímu sladění pracovního a rodinného života.. Vědci hodnotili kladně zejména menší stres, který pracovníci zažívají, na rozdíl od kolegů z jiných firem se nemusejí obávat negativních sankcí, které by mohl uplatnit jejich zaměstnavatel v případě např. Návštěvy doktora (Moen 424: 2011).

## **2.3 Svobodné pojetí firmy**

Jako mnoho jiných pojmů v humanitních vědách ani termín svobodná firma nemá přesnou definici ani vymezení vlastnosti, které by měla mít. Můžeme však vycházet z popisů vlastností, které jsou popsány v podkapitole výše. Svoboda ve firmě však může mít mnohem více aspektů a konkrétních projevů, které jsou přítomné v pracovním prostředí. Můžeme se také inspirovat některými koncepty, které již byly zpracovány a mají stanovené určité poznávací znamení, které svobodná firma může mít.

Pro účely této diplomové práce je třeba definovat pojem svobodná firma, tak jak bude užit v této práci. Vychází z několika přístupů, z nichž vyvozuje, co skrývá pod pojmem svobodná firma nebo svobodné principy. Takto vymezený termín bude sloužit pro účely této práce a bude rámcem, ve kterém se bude pohybovat.

Hlavní propagátorem svobody v práci v ČR je hnutí Peoplecomm. Jejich přístup nejvíce vystihuje myšlenky, které by měla vyjadřovat svobodná firma. Tato teorie je také nejkomplexnější a řeší mnoho témat, kterými se jiné přístupy nezabývají.

Svobodná firma je koncept založený hlavně na určitých zásadách a myšlenkových proudech. Nejde o konkrétní postupy, příkazy a opatření. Svobodné firmy jsou hlavně o přístupu, o tom co je v podnikání správné a podle mnoha propagátorů i přirozené.

Snaží se šířit myšlenku svobody a odlišného přístupu k zaměstnání. Podle nich je nejdůležitější dělat to, co nás nejvíce baví. S tím ruku v ruce přichází spokojenost i výdělků. Na rozdíl od tradičního pojetí si nemyslí, že pro člověka jsou největší motivací finance, ale že jde o dobrý pocit z práce. Práce by měla být zábavou a teprve potom může člověka naplňovat.

Jak inovativní tento přístup je dobře ilustruje tento citát: „Stále větší počet jich (firem) přechází od řízení k sebe-řízení, od hierarchie ke společenství či od striktních pravidel k principům. Uvědomují si, že v 21. století je možné přežít pouze pokud budou jejich lidé (i v práci) dělat v čem jsou nejlepší a co je opravdu baví.“ V tomto citátu je zřejmá změna myšlení. Principy, které byly a pro mnohé stále zůstávají v řízení firem neotřesitelné, jsou změněny od základů. Běžná firma má přesně danou hierarchii, v mnoha úrovních rozkazují šéfové svým podřízeným a snaží se vylézt výš a výš po kariéřním žebříku. Ve svobodné firmě byste ředitele podniku mezi zaměstnanci nepoznali, ale na rozdíl od tradičních firem jej dobře znají všichni ve firmě, vždyť se s ním baví skoro každý den...

Základní principy, které stanovil Peoplecomm jsou uvedeny v tomto desateru:

1. Smysl & vize – Když organizace a její zaměstnanci znají důvod proč jejich firma, či projekt existuje a sdílí společný směr.
2. Dialog & naslouchání - Když netrváme na jedné pravdě, ale dovedeme připustit různé úhly pohledu.
3. Fair play & důstojnost – Když se dokážeme chovat ke každému člověku férově, tj. podle jeho zásluh.
4. Transparentnost - Když myšlenky volně plynou a informace sdílíme svobodně a zodpovědně.
5. Zodpovědnost – Když je každý člověk i organizace jako celek zodpovědný jeden druhému i společnosti za své chování.
6. Jednotlivě & společně – Když jednotlivci rozumí a berou za své to, jak přispívají k dosažení společných cílů.
7. Možnost volby – Když organizace podporuje každého zaměstnance k tomu, aby se sám rozhodoval.
8. Celistvost – Když se každý jednatel i organizace jako celek drží sdílených etických a morálních principů.
9. Decentralizace – Když se moc rozprostře do všech úrovní a částí organizace.
10. Reflexe a zhodnocení – Když všichni cítí potřebu průběžné zpětné vazby, potřebu se učit z minulosti.

Na těchto pravidlech je vidět, že je pro svobodný přístup velmi charakteristická decentralizace. Ta se projevuje nejen v rozhodování, které z vedoucího pracovníka přechází na řadové zaměstnance, ale také v zodpovědnosti, která je též přenesena na všechny členy organizace. S většími pravomocemi přicházejí i větší povinnosti a zodpovědnost. Tento přístup velmi staví na vyspělé osobnosti jedinců, kteří ve firmě pracují.

Pokud si vezmeme naplňování potřeb z hlediska Maslowovy pyramidy, klasické firmy mohou pomoci s plněním potřeb, které jsou v základně pyramidy – tedy základní životní potřeby (jídlo, spánek, pití) a jistotu (stálá práce, bydlení, zdraví). Mohou pomoci i se zajištěním dalšího stupně a to vztahů (láska, přátelství). Všechny tyto potřeby jsou splnitelné pomocí peněz, za které se dá koupit jídlo, pronajmout byt a jít s kamarády do kavárny. Tyto firmy také své zaměstnance velmi často motivují odměnami a tresty, které souvisí s těmito potřebami. Odměny bývají prémie, poukázky na rekreaci a z trestů právě odebrání peněz nebo ohrožení jistot (ztráta stálého zaměstnání). Jelikož tato motivace rychle vyprchává musí se s ní neustále pracovat a obnovovat ji (pravidelné zvyšování platu, přidávání benefitů, povyšování).



Oproti tomu svobodné firmy častěji pracují s potřebami na vrcholku pyramidy – sebeúcta (sebevědomí, uznání druhých) a seberealizace (naplnění smyslu bytí). Při používání plnění těchto potřeb se člověk podle Peoplecomm motivuje sám. Nepotřebuje tedy neustálé vnější pobídky, ale stačí pouze udržovat pracovní prostředí, tak jak je nastavené. Ve spojení s otevřenou komunikací je možno navíc snadno zasahovat, pokud se změní potřeby zaměstnance (například pokud mu onemocní matky, může dostat volno nebo pracovat z domu, aby se o ni mohl postarat).

Hodnoty firmy jsou to, co ji spojuje s jejími pracovníky. Jistě je těžké, aby uchazeč správně pochopil a poznal hodnoty společnosti. Pokud se to však podaří, získá společnost a svými zaměstnanci pouto, které se dá těžko přetrhnout. Takový svazek nerozpojí ani konkurenční nabídka vyššího platu a pozice. Svobodný pracovník se těžko loučí se poznanou svobodou a podmínkami, které jej skutečně naplňují a nedokáže se již příliš přizpůsobit hierarchickému řízení a dravému prostředí jiných firem.

Mnoho lidí věří, že svobodné firmy jsou dalším vývojovým stupněm v organizaci firem. Vývoj ukazuje, že postupně dochází k vyšší autonomii zaměstnanců a jejich klíčovější roli pro organizaci. Svoboda tak může být dalším vývojovým stupněm, k němuž postupně budou směřovat všechny organizace. Tradiční direktivní formy řízení budou postupně upozaděny, protože zaměstnanci budou vyžadovat větší míru participace na chodu firmy i na náplni své práce.

Štěstí v práci je situace, která nastává na pracovišti, kde zaměstnanci pracují rádi a necítí se zde jako v „v práci“. Jsou výkonní a dosahují požadovaných cílů jak v profesním tak osobním životě. Zde je pět faktorů, které se velký podíl na štěstí v práci:

1. Pracovní inspirace – pracovníci jsou spokojeni s prací, kterou zastávají a jsou připraveni dosahovat vytyčených cílů.
2. Sdílené hodnoty organizace – kolektivní chování a kultura firmy.
3. Vztahy – je to hlavně spolupráce, vazby mezi skupinami a tolerance mezi spolupracovníky.
4. Kvalita pracovního života – vztah mezi základními třemi elementy, kterými jsou pracovní prostředí, participace zaměstnance a lidskost práce. Dobrá rovnováha mezi těmito třemi prvky ústí v všeobecnou spokojenost, která vede k velmi vysoké úrovni efektivity.
5. Vůdcovství – manažeři nebo vedoucí organizace podporují a vytváří radost pro své zaměstnance tím, že vytváří motivaci, oddanost a vnímavost u svých podřízených. Správní vůdci také používají metodu dvoucestné průhledné komunikace s personálem. Přímo oni samotní se věnují zlepšování dobré atmosféry, která na jejich pracovišti panuje (Chaiprasit , Santidhirakul 2011:191)

Existuje mnoho pohledů na to, co je pravou podstatou demokratické organizace. Butcher s Clarkem (2002:36) přicházejí se třemi hlavními zásady, kterými by se takové podniky měli řídit:

1. Rozdělení moci a zodpovědnosti na mnohem více organizačních rozhodnutí, což vede k vytvoření menších jednotek, které se mohou sami organizovat.
2. Akceptování různosti vnitřních a vnějších zájmů jako způsobu, který vede k úspěšným vztahům spíše než k struktuře.
3. Vysoký podíl myšlenkového vlastnictví, které se vztahuje k organizačním aktivitám. To pak závisí na individuálním posouzení, znalosti a vůdcovství.

## 2.4 Další teorie o svobodných firmách

Jak je uvedeno v předchozí kapitole, neexistuje žádný jednotný přístup, který by definoval, jak má svobodná firma vypadat a jaké v ní mají platit zásady. Je tedy dobré uvést si několik přístupů, které souvisejí se svobodnými firmami. Každý z těchto příkladů může inspirovat některou ze svobodných firem a v konečném individuálním přístupu každé společnosti můžeme najít kompozici z uvedených pojetí.

### 1 Demokratická firma - Traci Fenton (Worldblu)

První koncept pochází z Ameriky od Traci Fenton<sup>4</sup>, která po své první nepříliš pozitivní pracovní zkušenosti rozhodla, že musí existovat i jiné pracovní prostředí. Takové které není založeno na strachu a nařizování. Založila si v roce 1997 společnost Worldblu, která pomáhá jiným společnostem, aby byly demokratičtější a poskytovali tak svým zaměstnancům lepší pracovní prostředí a sobě neocenitelné přínosy.

Ve své teorii nazývá nový typ firem demokratickými<sup>4</sup>, kde demokracie podle ní znamená především možnost volby Organizační systém, který je založený na svobodě, místo strachu a ovládnutí. Stejně jako v demokracii z politického pohledu je zde důraz na možnost podílení se na vládnutí a spoluvytváření svého vlastního osudu. Toto pojetí má vést k plnému využití lidského potenciálu.

Podle Traci Fenton můžeme rozeznat několik zásad<sup>5</sup>, které činí firmu demokratickou. Firma může splňovat všechny tyto body a mít je rozvinuté jak na úrovni vedení tak zaměstnanců, aby se mohla považovat za demokratickou.

Jsou to tyto zásady:

- Účel a vize – demokratická společnost má jasno v tom, proč existuje (její účel), kam směřuje a čeho chce dosáhnout. Tato zásada poskytuje návod a oporu pro rozhodnutí společnosti.
- Průhlednost – mnoho společností je založeno na principu „tajného společenství“. Věří, že důležité informace má vědět pouze nejvyšší vedení a ke zbytku organizace komunikují pouze jejich rozhodnutí. Demokratická organizace je však průhledná a otevřeně svým zaměstnancům sděluje informace ohledně svého finančního zdraví, strategie a organizačních záležitostí.

---

4 <http://www.worldblu.com/democratic-design/> (11.11.2012)

5 <http://www.worldblu.com/democratic-design/principles.php> (11.12.2012)

- Dialog a naslouchání – namísto monologu shora dolů (od managementu k koncovým zaměstnancům) nebo dysfunkčního ticha, které charakterizuje většinu pracovišť, demokratické společnosti udržují konverzaci, která přináší nové úrovně významů a spojení.
  - (Instead of the top-down monologue or dysfunctional silence that characterizes most workplaces, democratic organizations are committed to having conversations that bring out new levels of meaning and connection.)
  - Férovost a důstojnost – demokratické společnosti jsou založeny na férovosti a důstojnosti. Nezacházejí s některými lidmi dobře, protože jsou na vyšších postech, a s jinými jako s hůře, protože jsou pro firmu nikdo.
  - Zodpovědnost – demokratické společnosti neukazují prstem ve smyslu ovlivňování, ale osvobozujícím. Jsou absolutně čitelné v tom, kdo je komu zodpovědný a v čem.
  - Jednotlivec a kolektiv – v demokratické organizaci je jednotlivec stejně důležitý jako celek. Zaměstnanci jsou ceněni pro svůj individuální přínos a stejně tak pro pomoc k dosažení kolektivních cílů organizace.
  - Volba – demokratická firma dává pracovníkům možnost smysluplných voleb.
  - Zásadovost – je něco, co demokratické společnosti z principu musí mít. Svoboda potřebuje disciplínu a také cit pro to, co je morálně a eticky správné.
  - Decentralizace – demokratické firmy zajišťují, aby moc byla proporčně rozdělena a sdílena mezi všechny lidi v organizaci.
  - Reflexe a vyhodnocování – demokratické společnosti kladou důraz na průběžnou zpětnou vazbu, rozvoj a jsou schopny se poučit z minulosti a udělat z těchto lekcí poučení do budoucnosti.

## 2 ROWE – Result only work environment

Dalším uceleným konceptem je ROWE, který vytvořili dvě personalistky Cali Ressler a Jody Thompson v společnosti Best Buy. Jeho hlavní myšlenkou je, že jediné co je opravdu důležité je, aby byla práce udělaná. Veškeré řízení se proto zaměřuje na produktivitu práce. Není důležité, jestli zaměstnanec pracuje v kanceláři nebo v kavárně, jestli pracuje každý den šest hodin nebo osm ve všední dny. Může si zvolit jakoukoli pracovní dobu a jakékoli místo. Pokud je jeho práce splněna, je vše naprosto v pořádku.

Hlavní výhody jsou podle autorek hlavně méně stresu, více autonomie a firemní úspory. Tím že pracovník má více pod kontrolou svůj čas, může si lépe rozvrhnout práci. Pracuje tehdy, když to pro něj má smysl. Pokud je někdo produktivní večer, pak nepracuje od sedmi do tří. Pokud někomu vy-

hovoje udělat veškerou týdenní práci za dva nabitě dny, může ji tehdy udělat, nižší tempo by mu mohlo ubírat na produktivitě a stejně vysoké jako v ony dva dny by celý týden neudržel. Pokud si zaměstnanec může zvolit, kdy bude pracovat, nemusí se stresovat kvůli věcem, které potřebuje vyřídit, zajde si dopoledne na úřad, místo aby nechával svůj úřední problém na poslední chvíli.

ROWE pomáhá společností přitáhnout nové talenty a pomáhá jim je udržovat flexibilní, energické, disciplinované a soustředěné. Pracovníci se v něm cítí spokojenější, naplněnější, mají méně problémů sladit profesní a osobní život. Navíc mohou být i vděčnější a loajálnější.

Další výhodou jsou úspory. Tím, že zaměstnavatel umožní práci z domova, ušetří na místě v kanceláři a také na dalších nákladech s tím kancelářskou prací spojených, například na kancelářských potřebách či úklidu. Takový provoz je i ekologičtější, protože k němu není tolik zapotřebí dojíždění.

Podle Cali Ressler a Jody Thompson je třeba organizovat práci místo lidí. Úlohou manažerů by mělo být správně rozdělit práci a určit termíny, úlohou pracovníků je splnit je. Cesta, kterou si k tomu zvolí je na nich. To, že někdo stráví osm hodin v na svém pracovním místě, neznamena, že je produktivní.<sup>6</sup>

ROWE klade velké požadavky na zaměstnavatele. Nejen že musí být tolerantní a pochopit, že lidé mohou pracovat i mimo kancelář, ale nutí je také v podrobném popisům pracovních pozic a očekávání od konkrétních pracovníků. Vyžaduje manažera silně orientovaného na cíl, což může být problém, protože mnoho manažerů neumí zformulovat, co přesně od svých podřízených vyžaduje. Zaměstnanci se musejí také naučit novým věcem, jako je efektivní komunikace pomocí e-mailů, messengerů a dalších metod on-line komunikace. Klade také větší nároky na jejich time-management.

ROWE ovšem naráží na problém vhodnosti pro určité skupiny pracovníků. Může být vhodný pro strojírenskou firmu, která montuje součástky k automobilům? Řídit si vlastní čas je mnohem vhodnější pro osoby, jejichž práce je založená na projektovém či úkolovém řízení. Pak mají možnost si určit, kdy budou na svém projektu či úkolu pracovat.<sup>7</sup>

### **3 Atlassian**

Atlassian je australská softwarová firma pracující na zakázkách pro mnoho velkých společností jako je Facebook, LinkedIn nebo Ebay. Má několik poboček po světě, například v San Franciscu či Amsterdamu. Kromě mnoha ocenění za kvalitu produktů a programu vlastní také několik za přístup

---

6 Gorowe.com (22.4.2013)

7 [http://www.cbsnews.com/8301-505125\\_162-51237128/what-is-a-results-only-work-environment/](http://www.cbsnews.com/8301-505125_162-51237128/what-is-a-results-only-work-environment/)

k lidským zdrojům. Atlassian poskytuje svobodu například v možnosti zvolit si operační systém, v něm zaměstnanci pracují či si vzít na pracoviště svého domácího mazlíčka.<sup>8</sup>

Také společnost Atlassian stojí na pevných morálních standardech. Hlavních bodů, které se vztahují k řízení společnosti je pět:

1. Otevřená společnost – všechny informace jsou transparentní a veřejné. Slušná společnost si může dovolit být upřímná.
2. Dělat vše srdcem – každý pracuje s ohledem na dopad svých činů na klienty a své pracovníky. Zaměstnání je víc než jen práce – je to mise.
3. Zákazník – vždy je třeba myslet na zákazníka, na to jak jej změny ovlivní a jak dosáhnout jeho spokojenosti.
4. Tým – i zaměstnanci se musí ve firmě cítit dobře, aby byli rádi, že jsou součástí unikátního týmu.
5. Být agentem změny – všichni chtějí, aby svět byl lepším a mohou začít sami od sebe tím, že budou neustále vylepšovat svou práci, produkty a firmu.<sup>9</sup>

Specifickou záležitostí v Atlassian je tzv. ShipIt Day, což je 24 hodin, po kterých může jednou za čtvrt roku každý zaměstnanec pracovat na vlastním nápadu. Tento den přináší absolutní svobodu v pracovní náplni. Je možné vylepšit cokoli. Z nápadů se později může stát vylepšení produktů nebo firemních procesů. Pracovníci mohou zejména vyřešit problémy, které je pálí, ale třeba nesouvisí přímo s jejich běžnou pracovní náplní. Celá akce je pojatá jako den plný zábavy, na jehož konci pracovníci přestaví své výtvořky ostatním a je vyhlášen nejlepší nápad. Za pouhých 24 hodin je vytvořeno nesmírné množství systémových záplat a vylepšení, která by nikdy nevznikla, pokud by se řízení pracovních úloh nechalo pouze na managementu společnosti.

## 4 Google

Společnost Google je jednou z nejnámějších společností uplatňujících principy svobody v práci. Google bere tento pozitivní přístup jako součást své reklamy a personálního marketingu. Tato softwarová firma původem z Ameriky má tisíce zaměstnanců po celém světě a poskytuje o svém fungování mnoho informací, je tak ideálním příkladem svobodné firmy.

Na Googlu je zajímavých mnoho věcí. Stejně jako Atlassian stojí na pevných standardech v přístupu k zákazníkům i pracovníkům. Jeho koncept je velmi promyšlený. Od toho, že má vlastní odzna-

---

<sup>8</sup> <https://www.atlassian.com/company> 8.10.2013

<sup>9</sup> <https://www.atlassian.com/company/about/values> 8.10.2013

čení pro zaměstnance „Googlers“, až po „doodles“, které jsou zábavnými změnami hlavního loga vyhledávače při významných událostech. V informacích, které o sobě Google šíří je patrné jejich zaměření na své pracovníky, které kladou vždy na první místo. Pro jejich pohodlí jim zajišťují mnohé nadstandardy jako je například prádelna, tělocvična, několik restaurací či masáže. Snaží se totiž, aby jejich zaměstnanci byli v kondici po fyzické, psychické, sociální i emoční stránce. Také se zasazuje o rovnost všech zaměstnanců, ať už jde o ženy nebo různé národnosti.

Podobně jako Atlassian mají i v Googlu část své pracovní doby na vlastní projekty, které fungují jako inovace stávajících služeb i zdokonalení stávajících. V Googlu však mají zaměstnanci k dispozici pětinu svého pracovního týdne. Zmiňují se tedy o principu 80/20, kde 80% procent práce je řízené a 20 nikoli.

## 2.5 Štěstí jako motivační faktor

Úvod, odstavec dole (štěstí, že pomáhají ostatním)

Úloha může být splněna pod vlivem vnějších nebo vnitřních pohnutek. Vnější pohnutky označujeme jako stimuly a při jejich ovlivňování hraje klíčovou roli vnější situace zaměstnance. Vnitřní pohnutky označujeme jako motivy a snažíme se zaměřit na vnitřní svět motivovaného člověka. Stimulace má obrovskou výhodu a to, že je velmi jednoduchá. Pokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem akt aktivními požitky, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Motivace vnitřního prostředí má však také obrovské výhody – totiž, že pokud je vhodně zvolená, bude výkon práce pokračovat i bez další podpory tohoto procesu. Ovšem jde také o náročnější cestu, kde musíme vědět hodně o člověku, kterého chceme motivovat (Plamínek 2007: 15)

Bauwens (3-5: 2007) ve svém výzkumu zjistil, že pokud je cena za participaci dostatečně malá, pak každá motivace je dostatečná, aby z se tato práce stala přínosnou. Jako příklad udává prostředí open-source programů. Pokud je kód programu otevřený a je velice snadné jej doplnit, pak každý kdo napíše několik řádků, která program zlepší, vytváří přínos, jenž pomáhá všem uživatelům. Když firmy nezahrnou participaci do svých činností, hrozí jim, že je v konkurenčním boji porazí ty firmy, které to dělají. Dobrovolná spolupráce umožňuje práci bez nátlaku, který je mnohem dražší, protože vyžaduje financování správního a kontrolního aparátu.

Studium motivace, tedy pohnutek k jednání provázaných mobilizací sil, aktivitou či jejím poklesem, má pro manažera zásadní význam. Znalost konkrétních motivů jednotlivých pracovníků odrývá možnosti, jak s nimi pracovat a účinně je stimulovat. Řídící pracovník by měl znát hierarchii potřeb svých podřízených stejně jako odpověď na otázku: oč usilují, jaké jsou jejich konkrétní přání a cíle. Mnozí manažeři mají tendenci zužovat celou problematiku podněcování k pracovnímu výkonu pouze na finanční odměňování. Ta má samozřejmě v pracovním vztahu prioritní význam, není však zdaleka jedinou možností motivace pracovníků. Peníze jsou pouze prostředkem k uspokojování často diametrálně velmi odlišných individuálních potřeb (Kohoutek 2000: 108)

Hageman (1995: 177) také zmiňuje negativní vliv nespokojenosti s prací: „nespokojenost vede k vnitřnímu odcizení. Příkazy vedení se přijímají pouze neochotně. V souvislosti s tím, jaké jsou struktury moci, se zaměstnanec může rozhodnout pro otevřenější či utajovanější formu odporu. protesty a stávky jsou tím nejmarkantnějším projevem nespokojenosti. Avšak soukromá kampaň využívající práce přesně podle předpisů je mnohem méně zjevná, ale často zrovna tak účinná, pokud jde o snížení produktivity. Totéž platí o časté absenci z důvodu nemoci. Skrytý hněv může hlodat pod povrchem dlouhé roky, než se naskytne vhodná příležitost, aby se vyvalil ven v emocionálním vý-



buchu. Každý je překvapen, jelikož neexistuje žádná spojitost mezi bezprostřední příčinou a silou této exploze. Nikdo jiný si nevšiml, kolik hněvu a frustrace se za ta léta nahromadilo.“

Na úroveň spokojenosti s prací má vliv řada vnitřních i vnějších motivačních faktorů jako je kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou, míra v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Ke správnému a uvědomělému chování, jež přispívá k úspěšnosti firmy, dochází nejvíce tehdy, když jsou lidé dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Výzkumem bylo zjištěno, že hlavní faktory ovlivňující spokojenost s prací jsou příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce, podnětnost a náročnost práce (Armstrong 2007: 228)

## **2.6 Organizační struktura**

Vodáček (2009: 207) uvádí, že organizace práce je čím dál tím víc složitější. Její vyjádření v organizačních strukturách vyvolává potřebu inovací. Ty by měly být zaměřeny především na přehodnocení přístupů k organizaci činností, způsobu uplatňování rozhodovacích pravomocí, míry centralizace a řídicího rozpětí i doby trvání struktur.

Aby bylo dosaženo těchto inovací, je dobré zvážit následující doporučení:

„Přehodnocovat oprávněnost počtu a personálního dimenzování hierarchicky založených organizačních struktur. Jde zejména o snahu urychlit a zhospodárnit procesy řízení. Cestou je jednak prosté snižování počtu vedoucích pracovníků a jimi vedených útvarů, zejména na středních úrovních řízení. Dále si zaslouží pozornost zvýšení rychlosti komunikace, rozhodování a implementace, snížení nákladů na fungování středního článku řízení, popř. i na nižších úrovních řízení. Cestou je účelné a účinné využívání integrovaných systémů IS/ICT.

Podporovat jednoduchost a pružnost metod a forem organizování. Důvodem je potřeba rychlé adaptace na měnící se příležitosti i hrozby podnikatelských činností. Využívají se především pružné formy týmové práce, jako jsou např. dočasné týmy na splnění určitých speciálních úkolů ("task forces"), pružné týmy s proměnlivou strukturou (flexible teams with variable structures), dynamické týmy (dynamic teams), "týmy týmů" (team-nets).

Podporovat přiměřenou autonomnost chování dílčích organizačních jednotek globálně řízené organizační jednotky. Cílem je přirozeně motivovaný rozvoj vnitřní i vnější podnikatelské činnosti. Hlavním směrem je vytváření různých autonomních podnikatelských jednotek. Jejich vznik může spoluvytvářet iniciativy a aktivity inovačního chování.

Zvyšovat váhu i prestiž liniových vedoucích a jimi vedených útvarů. Jde o snahu posílit místo i váhu těch, kdo se zabývají produktivní činností. Zároveň nesou za svoji včasnou, mnohdy pak i rizikovou a nepopulární plánovací a implementační činnost plnou zodpovědnost.

Využívat neformální struktury a rozvíjet síťovou spolupráci. Jde o umění včas vytvářet plodné a příznivé zázemí pro spolupráci, využívat přátelské vztahy mezi lidmi, motivační prostředí organizační kultury apod.,,

Pokud chce být podnik flexibilní je nutné, aby netrval na koncepci hierarchie. Budoucí organizační modely se budou skládat částečně z pevných struktur a částečně z pružných forem spolupráce. Úkoly, které se ve stejné podobě pravidelně opakují, pravděpodobně budou i nadále organizovány podle pevného vzoru. A naopak takové, které se s průběhem času mění, mohou být zpracovány projek-

tovými týmy nebo neformálními sítěmi. Podmínkou pro takové fungování je volná a otevřená komunikace (Hageman 1995: 30)

## **2.7 Historické souvislosti**

Ve 20. letech 20. století se jako odpověď na organizaci firem v industriální době prosadilo hnutí Human relations. Chtěli změnit pohled na vztah zaměstnavatele a zaměstnance. Podle jejich přístupu mají být pracovníci v kontaktu s organizací. Ta má za cíl primárně své vlastní přežití, růst a výnos. Pracovníci se soustředí na takové věci jako je dobrý plat, přiměřené pracovní podmínky, příležitost ke komunikaci s jinými osobami a také zajímavá a smysluplná práce. Human relations jsou soustředěny na čtyři hlavní oblasti: individuálního pracovníka, skupinu, pracovní prostředí, ve kterém se práce odehrává a vůdce, který bude za to, že vše bude správně vykonáno. Vůdce musí být umět ovlivňovat, řídit a reagovat na lidi kolem sebe i prostředí (Hodgetts 2005:4).

Na tento směr navazovat Hawthorne se svým názorem, že šťastní zaměstnanci jsou také produktivní zaměstnanci. Mnoho behavioristů jej za jeho přístup odsuzovalo a být nazýván naivním a pravdivost jeho teorie byla zpochybnována. Jeho odkaz natolik poznamenal human relations, že se tento termín již v souvislosti s řízením lidí nepoužívá, protože pro mnoho vede k myšlence, že štěstí automaticky vede k produktivitě (Hodgetts 2005:9)

Za posledních padesát let se však názor znovu změnil. Zastánci human relations zjistili, že velmi důležité je také dovolit lidem spoluúčast, aby se cítili důležití a jako součástí skupiny, byli informovaní, měli směr, kterým se mohou ubírat a kontrolu nad tím, co dělají. Všechny tyto věci zajišťují, že s pracovníky bude dobře zacházeno. Ale moderní přístup objevil, že zaměstnanci nechtějí pouze, aby s nimi bylo dobře zacházeno, ale také aby byli dobře využiti (Hodgetts 2005: 9).

Tradičním modelem organizace je systém příkazů a kontroly. V takovém systému je veškerá moc a inteligence soustředí na vrcholku organizace. Práce je vykonávána lidmi, kteří se soustředí „dole“. Mezi nimi funguje střední management, který předává příkazy shora dolů a informace zdola nahoru. A právě v tomto přenosu informací spatřuje Hammer (in Gibson 2000:103) největší problém. Trvá totiž příliš dlouhou dobu než se informace dostanou k vrcholu organizace, častou jsou to týdny měsíce i roky. V moderním prostředí, kdy se vše dynamicky mění a je nutnost na novinky na trhu reagovat co nejrychleji, je takové trvání komunikace neúnosné.

Dodnes se cení názory „školy lidských vztahů“. Snažilo se odpovědět na otázku, kdy a jakých podmínek je motivační vedení lidí výrazně hospodárnější a účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. „Škola lidských vztahů“ se stala východiskem pro moderní personalistiku. Došla k závěru, že lidé jsou největším kapitálem dobrých organizací. Avšak kritizována bývá její zahloubanost do psychologicko-sociálních otázek, která může vést k příliš malému důrazu na věcnou problematiku řízených funkcionálních procesů (Vodáček 2009:21).

Na „školu lidských vztahů“ v současné době navazují psychologicko-sociální přístupy managementu a ve značné míře čerpají z jejich poznatkové základny. Jejich pozornost směřuje k souboru činností spojených s výběrem a rozmístěním spolupracovníků, ale také zejména jejich vedení a další personální práci. V podstatě jde o tyto dvě manažerské funkce vyčleněné z jejich celkového komplexu. Poznatky dávají možnost nejen pochopit, ale i získat doporučení, jak uvést do pohybu hybné síly chování lidí, jejich motivace, stimulace či rozvoje iniciativy a aktivity. Obráceně se jim někdy vytýká, že široké pole manažerské práce redukuje především na "lidský faktor" (Vodáček 2009:24)

Podle Handyho (in Gibson 2000: 37) se v dnešním světě mění sama definice práce. Stále častěji práce znamená, že lidé pracují sami pro sebe. V organizacích se stále zmenšuje podíl, který v ní mají stálí zaměstnanci na plný úvazek. Handy říká, že již není daleko doba, kdy bude většina sil vyspělého světa pracovat mimo organizaci. Lidé se budou muset naučit s touto novou situací vyrovnat. Budou se muset naučit mnoho nových dovedností jako je hledání si vlastních zakázek, sebevzdělávání, odpovědnost za vlastní rozhodnutí. Když teď budou mít svůj osud sami v rukou a nebude je řídit někdo jiný, sami si budou muset zvolit svůj směr a životní cíl.

V druhé polovině dvacátého století se udály zásadní změny v oblasti práce, které však stále pokračují i do dnešního dne. Kromě například zvýšení podílu žen a menšin ve firmách je tu také rozdíl, který pramení z kombinace technologického pokroku a ekonomických trendů, kterou jsou vždy vzájemně propojeny. Zlepšily se komunikační a informační technologie, což umožnilo pracovníkům více a více pracovat mimo své fyzické pracoviště a přitom být stále v kontaktu s děním. Což přináší úsporu i zaměstnavateli, neboť když zaměstnanci pracují z domova, nemusí mít tak velkou kancelář, případně nemusí mít vůbec žádnou kancelář. Nebo tato kancelář může být v jiné zemi, kde jsou mnohem nižší náklady na provoz pracoviště a lidskou sílu. Stále oblíbenější jsou například pracoviště zákaznické podpory nacházející se v Indii. Společnost, která má sídlo ve Velké Británii či Německu, má v případě provozování supportu z Indie či východní Asie nesrovnatelně nižší náklady (Arnold 2007:24)

## **2.8 Hodnoty a firemní filozofie**

Jak již bylo zmíněno v kapitole o tom, co jsou to svobodné firmy, je to ně velmi charakteristické, že velmi lpí na svých hodnotách. Ty jsou pro společnost základ, na němž staví všechny své činnosti. Často se týkají chování k lidem, ať už uvnitř organizace tak i vně organizace – zákazníkům a obchodním partnerům. Důležitá je také komunikace, která by měla být co nejotevřenější a nejtransparentnější. V zásadách, které uplatňují svobodné firmy, jen zřídka najdete zaměření na výkon, úspěch či dravost.

Firemní hodnoty se promítají do všech personálních procesů. Dobrým příkladem může být nábor. Při náboru se svobodné firmy zaměřují na to najít dobrého člověka, který zapadl do firemní kultury. Nehledají člověka pro místo, ale místo, které by sedlo pracovníku, který pro ně bude přínosný. Již v inzerátech vysvětlí do jakého prostředí se uchazeč hlásí, aby nedošlo k nedorozuměním. Hodnoty také často přitahují lidi, kteří je vyznávají a hodí se do prostředí nastaveného v dané společnosti.

Jak říká Grün ve své knize *Pracovat i žít*, firmu netvoří jen nadřízení a podřízení. Velmi důležité a je také prostředí uvnitř podniku, které je nedílnou součástí firmy, a je tvořeno společenstvím všech zaměstnanců. Tato firemní kultura samozřejmě nezávisí jen na nejvyšším vedení, každý je její součástí a může k ní přispět vlastním dílem. K vytváření dobrého pracovního společenství podle Grüna přispívají zejména dvě následující věci: kolegiálnost a loajálnost. Kolegiálnost znamená svorné myšlení, které je spojené s ochotou si vzájemně pomáhat. Pro dobré klima v podniku je tato sounáležitost naprosto rozhodující... (Grün 2006: 77 – dokončit citaci)

Covey (in Gibson 2000:49) jde ve svých úvahách ještě dále a vyjadřuje naději, že by mohl vyvolat významný posun v paradigmatu managementu. Ten by měl být charakterizovaný směřováním od modelu „lidských vztahů“ a „lidských zdrojů“, které jsou oba založeny na tom, že s lidmi správně zacházíme a pak jich a jejich schopností správně využíváme. Směřování by mělo vést k modelu „principiálního vedení“. Tento nový model zahrnuje první dva uvedené principy, jde však mnohem dále, protože se zabývá otázkou, jak lidem pomoci najít smysl a naplnění jejich existence, a to na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku budou vždy a za všech okolností rozhodující přírodní zákony či principy. V důsledku jde o rozvoj pracovních sil, jež byly vybaveny širšími pravomocemi, o takový rozvoj, který se bude opírat o společně sdílený pocit smyslu a společnou vizi budoucnosti. Tento systém hodnot vychází z principů. Teprve potom jde o následné využití potenciálů těchto pracovníků v konkurenci v rámci globální ekonomiky.

Hagemann (1995: 16) dodává, jak hodnoty souvisí s cíli společnosti: „problémem, před kterým podnik stojí, je proces přeměny dosažením rovnováhy mezi mezi jasnými cíli ("tvrdými hodnotami") na jedné straně a stimulací pozitivní atmosféry ("měkkými hodnotami") na straně

druhé. Vize jsou tím, co ukazuje cestu vpřed. Při jejich realizaci je však manažer zcela závislý na tom, jak se mu podaří vyvolat tvořivost a zápal pro věc u svých podřízených. Podnikové prostředí je prostředkem realizace cílů; je to jako rozdíl mezi tím, zda do soukolí lijete olej, nebo sypete písek. Pozitivně laděné pracovní prostředí umožňuje změnit vize ve skutečnost. Je to ten nejdůležitější prostředek pro dosahování cílů.“

## 2.9 Firemní kultura

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování (Armstrong: 257).“

Podle Furnhama a Gutnera (in Armstrong: 258) můžeme podnikovou kulturu vnímat jako tmel společnosti. Ten jako takový působí proti rozkladným akcím, které jsou nevyhnutelnou součástí života každé organizace. Kultura organizace je sdílená a propojuje zaměstnance systémem významů. Tento systém je základem komunikace a vzájemného pochopení. Existuje však také úskalí, že pokud kultura nebude fungovat správně, může být organizace jako celek oslabena.

Vodáček (2009: 257) chápe kulturní zázemí organizace jako „atmosféru“ pro fungování manažerské práce. Dnes se nejednou obrazně uvádí, že tato "atmosféra" je součástí "interní ekologie organizace". Toto obrazně chápané "životní prostředí" tvoří organizační kultura spolu se sociální zodpovědností vedoucích pracovníků, vztahy mezi lidmi, etikou v jednání, vztahem k učení se (znalostem) a inovacím fungování organizace. „Organizační kultura také vytváří implicitní orientaci pro sociální, hospodářské a kulturní poslání organizace a její chápání lidmi, což probíhá uvnitř i vn organizace. Organizační kultura je zmiňována v mnoha konceptech managementu, ty zahrnují zejména postavením, myšlením a chováním lidí, resp. Jejich skupin.

Zajímavou formou podnikové kultury je tak zvaná kultura vysoké důvěry. Ta je založena na rozšiřování pravomocí a jakosti. Její hlavní myšlenkou je, že není možné poskytnout pracovníkům velké pravomoci, pokud jim nevěříte. Pokud totiž svým lidem firma nevěří, musí je kontrolovat. Což vede k tomu se lidé vymlouvají jeden na druhého. Takoví lidé nemají společnou vizi a cíle. Pokud chtějí dosáhnout jakosti, musí se tomu plně oddat. Je třeba, aby ve svém rozhodování vycházeli ze správných principů a hodnot. Poskytování širších pravomocí a jakost jsou proto v kultuře vysoké důvěry dokonale integrovány. Důvěryhodnost je předpokladem důvěry, tak je předpokladem poskytování širších pravomocí a ta zase jakosti (Covey in Gibson 2000: 50).

Covey pokračuje ve svých úvahách ještě dále. Pokud chceme skutečně zvýšit výkonnost lidí v organizaci, musíme se k nim chovat jako k cenným aktivům. Musíme věřit, že lidé jsou schopni neuvěřitelných výkonů a musíme jim pomoci, aby i oni věřili, že jsou toho schopni. Lidé nechtějí být



organizacemi využívání a tím, že jim ukážeme, že jejich práce má smysl a cíl, jim pomůžeme, aby sami využívali svým zdrojů. V této situaci se dostaví skutečná motivace a naplnění. Uvádí také Goethův citát: „Chováte-li se k někomu jako člověku, kterým je, zůstane tím, čím je; chováte-li se k němu jako k člověku, kterým by mohl a měl být, stane se tím, čím by mohl a měl být (Covey in Gibson 2000:51).“

Podle Armstronga (2007:265) má „dobrá“ kultura pozitivní vliv na chování v organizaci. Může napomoci vytvoření kultury „vysokého výkonu“. Takové kultury, která pomůže podniku dostat se na vysokou úroveň. Dobrá kultura má být logická z hlediska svých složek a sdílí ji členové organizace. Tato kultura činí organizaci jedinečnou a tak ji odlišuje od jiných organizací. V každé organizaci se kultura vytváří jiným způsobem a také se projevuje různými způsoby. Nemůžeme proto říct, že některá kultura je lepší než jiná. Každá však bude určitým způsobem odlišná. Neexistuje ideální kultura, ale můžeme najít přiměřenou či vhodnou kulturu. Pokud jde o řízení kultury nejsou zde žádné univerzální předpisy. Avšak existují určité přístupy, které mohou být užitečné.

„Když slunce svítí, dokáže zářit každý, teprve v bouři se pak prověřuje charakter člověka nebo organizace. Máte-li kulturu vysoké důvěry, a začne jít do tuhého, je to jako preventivní očkování proti neštovicím. Vyvolává imunitní reakci, takže kultura organizaci stmeluje, aby se synergicky vyrovnala s danou realitou, místo aby se rozštěpila a rozpadla. Máte-li ovšem kulturu nízké důvěry, pak se v případě, že jde do tuhého, objeví všemožná obvinění a právní spory. „K čertu s tím vším,“ řeknou si lidé a všechny principy pustí k vodě. Tak tomu bývá v podmínkách nízké důvěry a vysokého stresu – podmínkách kosmetické principiální kultury.

Je-li však kultura skutečně principiální a nastanou-li zlé časy, právě pak se to nejlépe projeví.“  
(Covey in Gibson 2000:55)

Součástí podnikové kultury jsou i tzv. artefakty. To jsou lidské výtvořky, které jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, lidé je slyší, vidí nebo i cítí. Artefakty mohou zahrnovat nespočet výtvořů v organizaci. Můžeme tam zahrnout věci jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé či chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Takové artefakty mohou o firmě mnohé odhalovat (Armstrong 2007: 261)

## 2.10 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce. Organizace si najímá pracovníky, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovali tak cíle organizace. Je proto pochopitelné, že je třeba, aby tomuto procesu věnovala náležitá pozornost. Tradičním přístupem k dosahování tohoto žádoucího výkonu se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení. Hodnocení pracovníků je pak založeno na tom, jak dokáže tyto příkazy plnit. Naopak moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. S tímto požadavkem přichází nový přístup k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení a to je tzv. řízení pracovního výkonu (Koubek 2007: 190).

Definice podle Koubka:

*Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.*

Podle Armstronga (2007:411) vyvolaly předcházející izolované a často neadekvátní systémy zásluh a hodnocení pracovníků. Proto se řízení pracovního výkonu stalo v poslední době tak aktuálním. Tento přístup vychází spíše z principu řízení založeného na dohodě nebo smlouvě než řízení založeného na nařizování. Klade důraz na rozvoj a používání plánů samostatného učení a vzdělávání a na propojení individuálních a podnikových cílů. Hraje pak hlavní roli v zabezpečování integrovaných a logických procesů řízení lidských zdrojů. Ty se navzájem podporují a přispívají tak jako celek k zlepšování efektivnosti organizace.

Můžeme také porovnat Koubkovu definici řízení pracovního výkonu a Armstrongovou:

*Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.*

Dále Armstrong (2007: 413) uvádí, že cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, kde jedinci a týmy sami přebírají odpovědnost za neustálé zlepšování podnikových procesů a také svých vlastních dovedností a přínosů, které je jim poskytováno v rámci efektivního vedení.

Cíle řízení pracovního výkonu jsou podle Armstronga:

- posilování pravomocí, motivování a odměňování lidí, aby pracovali nejlépe, jak mohou
- zaměření úkolů na správné věci a jejich správné děláni. Propojování individuálních cílů všech pracovníků s cíli organizace
- proaktivní řízení a zabezpečování zdrojů výkonu v souvislosti s dohodnutými povinnostmi a cíli
- proces a chování, jimiž manažeři řídí výkon svých lidí tak, aby organizace byla vysoce úspěšná
- maximalizace potenciálu jednotlivců a týmů ku prospěchu jich samotných i ku prospěchu organizace, orientace na úspěšné plnění jejich cílů.

Součástí řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovního výkonu. Tento proces nelze brát jako izolovanou techniku pro motivaci zaměstnance, ale musíme si uvědomovat, že je pevnou součástí celé organizační kultury. Je to podstata řízení pracovního výkonu, kde je zvládnutě použiti hodnocení výkonu jako hlavní aktivity v dobrém řízení zaměstnanců. Dobrý systém hodnocení je velmi důležitou součástí řízení výkonu. Řízení pracovního výkonu je proces, který se zabývá efektivností jednotlivce, týmu i celé organizace. Je to způsob, který se snaží, aby všichni odvedli co nejlepší výkon a aby zaměstnanci byli motivováni k dosažení organizačních cílů. K hodnocení pracovního výkonu používá řízení výkonu celou řadu zlepšovacích technik. Mezi ně patří vytváření týmu, kruh kvality TQM, zlepšování kvality pracovního života a také práce zaměřená na investice do lidí. Systémy řízení výkonu se nejen snaží obdržet co nejlepší výkon od jednotlivců a motivovat je k ještě lepšímu výkonu, ale také dosáhnout integrace lidských zdrojů a zajistit, že si je zaměstnanec vědom svého přínosu k plnění strategických organizačních cílů (Foot, Hook 2002: 250).

Stejně jako se s časem mění požadavky na pracovní podmínky či poptávka po určitých povoláních, mění se i samotné pojetí pracovních míst. V budoucnu mohou vzniknout nové rámcové podmínky podniku i společnosti. Takový případ mohou být tzv. job families, které nastupují na místo dřívějších, ostře oddělených profesí. V takových skupinách se budou sdružovat lidé s podobnou úrovní vědomostí, odborností a nadšení. V každé takovéto job family vznikne rodinné tvůrčí prostředí a její členové se budou moci vzájemně obohacovat o nové myšlenky a postupy. Právě toto prostředí by mohlo zabránit lidem, aby ve svém kariérním a mentálním rozvoji předčasně ustrnuli. Shlukováním

kvalifikace a angažovanosti uvnitř podniku, mezi podniky a mezi mnoha institucemi jednoho regionu nebo i mezinárodním měřítku je možné značně aktivovat rozvoj lidského kapitálu (Hartz 2003: 37).

Podle Kohoutka (2000: 35) mají v řadě povolání na pracovní výkonnost vliv také psychologické podmínky výkonnosti, například společenské prostředí pracovníka (skupina, typ mezilidských vztahů), prestiž pracoviště, konkrétní situace na pracovišti, náročnost pracoviště na psychosociální adaptabilitu. Pracovník, který je adaptovaný, bývá také výkonný a úspěšný, je přizpůsobený pracovním podmínkám. Plní kvalitně své úkoly, v potřebné kvantitě, je pracovní aktivní, iniciativní, samostatný a spokojený. Dalším faktorem výkonnosti podle něj může být úroveň aspirace pracovníka. Ti, kteří mají jasné, zřetelné a reálné cíle položeny poněkud výše než dosud dosahované výsledky práce, jsou výkonnější. Záleží také na stupni identifikace pracovníka s pracovištěm.

Hodně záleží na pracovní skupině a jejich normách. Jednotliví pracovníci skupiny by neměli pracovat podstatně více než jiní pracovníci. Jinak jejich pracovní spokojenost trpí.

Urban (2003: 114) k tomu tématu dodává: „jedním z nejdůležitějších trendů říz posledních let je posílení jeho úlohy při zvyšování výkonnosti organizace. Nástrojem k jeho dosažení se stává řízení výkonu zaměstnanců na základě cílů. Systém řízení pracovního výkonu usiluje o zvýšení výkonnosti firemní organizace prostřednictvím růstu výkonu jednotlivců a jejich pracovních skupin. Opírá se přitom o dva klíčové prvky:

- Spojení základních cílů organizace s cíli organizačních jednotek a jednotlivců
- Propojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem. “

(pozn. do dotazníku otázka ohledně spokojenosti s týmem)

## **2.11 Vedení lidí ve svobodných firmách**

Pro diskuzi o vedení je důležité znát rozdíl mezi řízením a vedením. Řízení je dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí. Oproti tomu vedení se zaměřuje pouze na jediný zdroj, který považuje za nejdůležitější – lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti (Armstrong 2008:17).

Leadership také znamená, že je třeba přimět lidi k tomu, aby dělali, co potřebujeme. Manažeři se snaží značnou část svého času prodávat své vize, plány, hodnoty a představy o změnách lidem v organizaci i mimo ni. Jejich práce tedy vyžaduje mnoho prodejních dovedností. Ty jsou důležité i na nižších organizačních stupních, kde jedinci nikdy nemají dost moci a pravomocí, aby vykonávali všechny své povinnosti. To však nemohou lídři vnímat jako problém. Prostě přesvědčí ostatní lidi, aby jim pomáhali a podporovali je. Prodávání není jen o tom, dostat se na stejnou vlnovou délku s ostatními spolupracovníky, ale potřebujete také znát postup, jak ovlivňovat lidi úspěšně, logicky, důsledně a odpovídajícím způsobem (Owen 2006: 32).

Manažer musí při své každodenní práci zvládat řadu úloh, které patří k jeho řídicí funkci. Způsob a kvalita výkonu těchto funkcí vypovídá o úrovni i specifické řídicích schopnostech a dovednostech. Nejčastěji uváděnými manažerskými funkcemi jsou:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmisťování pracovníků
- vedení
- kontrola (Kohoutek 2000: 77).

Pozitivní výsledky přináší koučování zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory. Od řízení se liší také tím, že používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s jeho pomocí je sám nalézá. Hlavním efektem je samozřejmě cíl koučování, kterým je vyšší výkon. To, co nás na něm zajímá, je, jak tohoto cíle nejlépe dosáhnout (Whitmore 2004: 17). Dále Whitmore (2004: 30) dodává, že je velmi důležité, aby koučování bylo úspěšné, aby vztah mezi koučem a jeho svěřence, založený na vzájemné důvěře, na pocitu jistoty, bezpečí a na minimálním nátlaku. Peníze, postup a tresty sem podle něj nepatří, protože mohou takovýto významný vztah narušit.

Při jednání manažerů je důležitý jejich styl vedení, který může v mnohém ovlivňovat výkon zaměstnanců. Styl řízení často vychází z podnikové kultury nebo je s ní alespoň v souladu. Je to přístup, který používají manažeři při jednání s lidmi ze svých týmů. Existuje mnoho stylů vedení. Můžeme například použít tento klasifikační systém, který ukazuje styl vedení v jeho krajních hodnotách. Většina manažerů se nedá přiřadit k jedné z variant, ale nachází se někde mezi těmito póly.

- charizmatičtí/necharizmatičtí - charizmatičtí lídři spoléhají na svou osobnost, své schopnosti inspirovat a svou "auru". Jsou to vizionářští lídři, kteří jsou orientováni na úspěch, podstupují vykalkulovaná rizika a jsou dobří komunikátoři. Necharizmatičtí lídři spoléhají hlavně na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou pokojnou sebedůvěru a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.

- autokratičtí/demokratičtí - autokratičtí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, aby nutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratičtí lídři povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodnutí.

- umožňovatelé/ kontroloři - umožňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor k plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.

Transakční/transformační - transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět.

Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně (Armstrong 2007: 261).

Je dokázané, že existuje vztah mezi chováním lídrů, jako je iniciace určité struktury práce či uznání vůči podřízeným, a uspokojením z práce u těchto podřízených. Z toho vyplývá, že pro uspokojení z práce je důležité rovněž chování nadřízených. Je možné, že právě uspokojení z práce je důležité pro to, jak jedinec svoji práci vnímá. Lidé, kteří jsou spokojeni, mohou dostávat od svých nadřízených zajímavější úkoly nebo mohou svou práci hodnotit více optimisticky a příznivě než lidé s prací nespokojení (Arnold 2007:254).

Dále Arnold (2007:475) pokračuje tím, že vedoucí společností nejsou šťastní lidé. Musejí totiž hodně přemýšlet, jak to udělat, aby byli skuteční vedoucí. Styl, který používají, je často ovlivněn jejich vlastními minulými zkušenostmi a příležitostmi a nátlaky současné situace. Cítí, že v mnoha případech se od nich očekává, že budou věnovat pozornost potřebám druhých, zatímco jejich vlastní budou přehlíženy. Usilují o to, aby zvýšili produktivitu své pracovní skupiny a organizace. Mají však problém, jak toho dosáhnout, aniž by u nich došlo k vyhoření nebo odcizení. Být vedoucím není nic jednoduchého. Mnoho pozorovatelů tvrdí, že požadavky na vedoucího se mění a také zvyšují. Moderní firma se musí stále vyvíjet, inovace se stala její nedílnou součástí. Vedení založené na

monitorování a kontrole podřízených už není dále akceptovatelné. Současným úkolem vedoucího je delegování odpovědnosti a vedení stálých změn při udržování celkového trendu směřování společnosti. Vše zmíněné je však ještě příliš málo zaběhlé a zvnitřněné.

## 2.12 Role HR oddělení

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a osobního rozvoje.“ (Koubek 2001: 14)

Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů by se dali popsat následovně:

- nábor a výběr
- výcvik a rozvoj personálu
- plánování lidských zdrojů
- uzavírání smluv
- zajišťování slušného zacházení
- zajišťování rovných příležitostí
- posuzování výkonu zaměstnanců
- poradenství pro zaměstnance
- zaměstnanecké výhody
- odměňování a příjem zaměstnanců
- zdraví a bezpečnost
- pracovní kázeň jednotlivců
- zacházení se stížnostmi
- propouštění
- řešení nadbytečnosti personálu
- vyjednávání
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců



U každé funkce, která je zde popsána, je pravděpodobné, že se na ní budou v určité míře podílet také jiní manažeři. Fakt, že různé aspekty řízení lidských zdrojů jsou prvkem každé manažerské či supervizorské práce, je důležitým bodem, který je třeba mít na paměti (Foot, Hook 2002: 5).

Podle Koubka (2001:29) je personální útvar pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Má zajišťovat odbornou, to znamená metodologickou, koncepční, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. Také v této oblasti poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům na všech úrovních i jednotlivým pracovníkům.

“Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, která efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. personální útvar může hrát roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku .“ (Armstrong 2007:65)

## **2.13 Zodpovědnost**

V moderním podniku se budou postupně prosazovat jiné styly řízení. Více na něm budou participovat zaměstnanci. Aby zaměstnanci mohli mít podíl na řízení, bude to vyžadovat více než jen dohodu mezi nimi a zaměstnavatelem. Obě strany budou muset přehodnotit svůj přístup. Na straně zaměstnavatele budou muset dojít k prokázání důvěry a pracovníci zase zodpovědnost. Správce prostředku by měl nechat více volnosti a méně kontrolovat, protože odpovědnost za úspěch předpokládá, že zaměstnanec smí prostředky disponovat. Například že si smí dobrovolně stanovit pracovní dobu, dobu určenou k dalšímu vzdělávání či komunikaci. O úspěch se musí zasazovat v rozhodující míře jednatel, nelze spoléhat jen na kolektiv. Individuální odpovědnost zahrnuje nevratné důsledky činů, motivaci, úspěch, ale i vlastní konkurenceschopnost udržet v zaměstnání krok s novými trendy (Hartz 2003: 61).

Whitmore (2004: 48) k tomuto tématu poznamenává: „Odpovědnost je dalším klíčovým pojmem nebo cílem koučování. Odpovědnost je ale mimořádně důležitá také pro dosažení vysoké výkonnosti. Pokud skutečně akceptujeme odpovědnost, pokud se rozhodneme převzít odpovědnost za své myšlenky a činy, zvýší se naše odhodlání je realizovat a budeme podávat lepší výkony. Jestliže je nám odpovědnost vnucena nebo máme pocit, že bychom ji měli mít, jestli ji plně nepřijmeme za svou, podávaný výkon se nezlepší. To samozřejmě neznamená, že bychom vůbec nedělali svoji práci. Pokud ale děláme něco, protože musíme, náš výkon není optimální. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby.“

Předpokladem flexibility je, že zaměstnanci jsou vybaveni vlastní odpovědností a pravomocí k rozhodování. Tato svoboda však s sebou nese určitá úskalí. Pokud jakákoli menší chyba znamená konec veškeré budoucí kariéry zaměstnance, nikdo nepodstoupí riziko samostatného postupu. Čím vyšší stupeň motivace zaměstnanců, tím větší je chuť reagovat na signály toho, co se děje v podniku a jeho okolí. otevřenost je jedinou cestou jak zaručit, že se důležité informace včas dostanou na patřičná místa. A to současně ukazuje význam, do jaké míry je úspěch na makroúrovni podmíněn úspěchem na mikroúrovni, uvnitř podniku (Hagemann 1995: 17).

## 2.14 Shrnutí

V této podkapitole je shrnuto, jak je pro účely této diplomové práce definována svobodná firma a z jakých předpokladů tedy vychází výzkum uskutečněný na základě teoretické části práce. Protože je toto téma velmi komplexní a neexistuje jednoznačné vymezení tohoto pojmu, je třeba jej zde vymezit, aby nedocházelo k špatné interpretaci.

Nejdůležitějších kritériem pro poznávání svobodných firem je důraz na smysluplnost konání. Dále také jednání se zaměstnanci jako „s dospělými“, což můžeme chápat, jako jednání, které předpokládá, že pracovníci jsou schopní se o sobě sami rozhodovat. Že vědí, kdy je pro ně nejlepší jít do práce a vykonávat určitý úkol, dokáží zvážit, jestli svým konáním neohrozí průběh projektu. Pokud společnost nesplňuje tento předpoklad, nebude pro účely tohoto výzkumu brána jako svobodná.

Pro účely této závěrečné práce tak bude svobodná firma ta, která splňuje výše uvedené předpoklady a většinu z těchto kritérií:

- smysl a vize – firma je postavená na určitých morálních standardech, které dodržuje. Dělá svoji činnost tak, aby byla smysluplná.
- volitelná pracovní doba – nemusí být nutně volná, ale zaměstnanec si může stanovit svoji denní pracovní dobu v konkrétním rozmezí, nebo alespoň její část
- zodpovědnost – zaměstnanci sami nesou část zodpovědnosti za své jednání
- komunikace – informace se šíří všemi směry, přispívají k transparentnosti
- odměňování – peníze nejsou hlavní hybnou silou, ale důležitější je smysluplná práce, která člověka naplňuje

Mnoho firem se pohybuje někde v meziprostoru mezi výhradně svobodnou (tedy nějakou z firem, kde většina činností záleží na zaměstnanci a má maximální volbu ve svém jednání) a direktivním řízením. U mnoha z nich závisí na velikosti a oboru, v němž se pohybují. Proto pro tuto definici nemusí firma splňovat všechny požadavky, ale může mít některé aspekty striktněji určené.

Důležitá je hlavně smysluplnost a „dospělost“

## 3 Empirická část práce – metodologie

### 3.1 Úvod

Protože svobodné firmy, které jsou definovány, jak je popsáno v předchozí kapitole, jsou poměrně novým jevem, který sám o sobě není příliš popsán, vyvstává z jejich fungování mnoho otázek a problémů. Na rozdíl od tradičního pojetí firmy, které je hojně popsané v odborné i volnočasové literatuře, nemají svobodné firmy příliš informací, ze kterých by mohly vycházet. Existují mnohé příklady firem, které o sobě dávají vědět, že v nich fungují principy svobody a že vyznávají tyto hodnoty, ale pouze velmi málo publikací, jež by jejich situaci mapovaly a umožňovaly dalším firmám jejich příkladu následovat.

Informace, které se však dostávají navenek, jsou často pouze kusé a nepopisují všechny důležité jevy, které se při vedení společnosti objevují. Neposkytují ani návod, jak nastavit a udržet si principy, jenž se zaměstnavateli, který chce budovat svobodnou firmu, tak líbí. Mnoho jevů je příliš složitých a působení mezi některými z nich nemusí být příliš zřejmé. Proto by mnoha společnostem pomohlo větší prozkoumání zákonitostí, které v nich panují.

V této diplomové práci je tedy hlavním problémem, který je třeba řešit, předpoklad fungování firmy na svobodném principu. Z tohoto fungování může vzejít mnoho pozitivních i negativních prvků objevujících se ve fungování firmy. Cílem této diplomové práce se zjistit spojení svobody v práci a řízení pracovního výkonu. V souvislosti se svobodou zaniká nebo oslabuje část procesů, které jsou k řízení pracovního výkonu využívány, proto je třeba zjistit, jaký vliv má takovéto fungování firmy na výkonnost pracovníků a za jakých podmínek k jeho zvyšování či snižování dochází.

Vedení svobodné firmy tak může být víc než cokoli jiného cestou naslepo. Majitelé musí používat vlastní intuici a sbírat střípky inspirace od jiných již zavedených firem. V případě, že něco nefunguje, jak by mělo, nemohou sáhnout po nejbližší příručce o řešení problémů v malé či velké firmě nebo se obrátit na konzultanta z externí společnosti, ale musejí svůj problém sami vyřešit. Často nezbývá než vymyslet kreativní řešení, které může a nemusí fungovat. Každé rozhodnutí přináší určité riziko a není si kde ověřit jeho možný dopad.

Jako příklad může sloužit jednání společnosti Etnetera:

*Jako mnoho společností i v Etneteře měli jednou za rok rozdělit prémie. Navíc jejich „prémie“ se počítaly rovnou ze zisku, který firma měla (nejde tak ani tolik o prémie, jako o podíl na zisku). Ve většině společností určí vedení a jednotliví vedoucí oddělení, kdo dostane jakou část odměny.*

*V této společnosti však takovéto řešení nekorespondovalo s firemní kulturou a zavedenými postupy. Proto se rozhodli vyřešit tuto situaci jinak.*

*Určili částku, kterou dostane každý tým, podle toho, jak přes rok hospodařili. V rámci jednotlivých týmů si pak všichni zaměstnanci navrhli, jaký je jejich přínos pro tým a jakou část by z celkového balíčku pro tým měli získat. Každý tak ohodnotil, jaký byl jeho vlastní přínos. Všechny částky byly veřejné, a tak mohl každý vidět, o kolik si kdo řekl a okomentovat, jestli jeho přínos odpovídá tomu, jak jej vidí ostatní. Podle Etnetera neměl nikdo potřebu si nabrat, co nejvíc, všichni mysleli na tým.<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> [http://www.etnetera.cz/cz/etn-life/etn\\_life\\_130408\\_jak\\_jsme\\_si\\_delili\\_zisk.html](http://www.etnetera.cz/cz/etn-life/etn_life_130408_jak_jsme_si_delili_zisk.html) (28.4.2013)

### **3.2 Cíle diplomové práce**

Situace nastíněná v úvodu je také **symbolickým cílem** diplomové práce.

Problém, na který je třeba upozornit, je existence jiného druhu firem, který se objevuje v dnešním světě. S jeho existencí přichází i mnoho problémů, které je třeba řešit a odborně posoudit. Protože se v odborné sféře ví velmi málo o svobodných firmách, je mnoho oblastí, které je třeba prozkoumat, což může pomoci, jak uvedeným společnostem, tak i lidem, kteří v nich pracují. Pokud se v budoucnu zjistí, že jsou svobodné organizace opravdu správnou cestou a jak je správně řídit, mohou tyto informace pomoci i při zakládání nových firem, které ponесou tuto myšlenku. Nedostatek informací vede k nedůvěře a ta k odsuzování. Aby svobodné firmy nebyly odsuzovány jako něco divného a určeného k zániku, je třeba o nich a jejich fungování sesbírat maximum možných údajů.

Protože téma je velmi široké, byla vybrána asi nejproblematictější oblast a to řízení pracovního výkonu. Svobodné firmy ze své podstaty musí mít naprosto odlišný přístup k tomuto procesu, který navíc má zcela zásadní vliv na hospodářské výsledky celé společnosti. Proto je třeba věnovat mu speciální pozornost.

Diplomová práce by měla pomoci konkrétní společnosti, aby lépe pracovala s výkonem svých zaměstnanců. Měla by umožnit více sladit očekávání zaměstnanců i liniových manažerů.

Výzkum by se měl týkat zejména role liniových manažerů ve vztahu k pracovnímu výkonu svých podřízených a také prostředí svobodné společnosti, kde svoji činnost vykonávají. Liniovní manažeri byli záměrně zvoleni jako prvek, který kromě vnitřní motivace a schopností, mají největší vliv na kvalitu práce člověka. Vnitřní přístup pracovníka zobrazuje část o zodpovědnosti, která bude také zkoumána jako jeden z faktorů.

Výsledky výzkumu by měly být předány managementu společnosti jako doporučení, které postupy změnit a která naopak zachovat. Měly by z nich vzejít silné a slabé stránky procesu řízení pracovního výkonu.

Tohle je **aplikační cíl** diplomové práce.

Celý výzkum i diplomová práce budou vztaženy k jednomu poznávacímu cíli, kterým je **základní výzkumná otázka**. Ta v tomto případě zní:

**Ovlivňuje svobodný přístup výkonnost zaměstnanců ve firmě?**

### 3.3 Provedení výzkumu

V této diplomové práci je provedeno **celkové šetření** ve zvolené firmě. Dvěma různými způsoby budou šetření podrobeni všichni zaměstnanci společnosti. Je zde použita triangulace metod (jednotlivé metody jsou podrobněji popsány níže), která vychází z použití:

1. pozorování – sledování procesů, zvyklostí a prostředí
2. rozhovor – vyslechnutí poznatků liniových manažerů (celkem 7 odpovídacích)
3. dotazník – zbytek firmy (přibližně 30 respondentů)

Šetření má tedy tři fáze navazující na sebe ve stejném pořadí jako v předchozím odstavci. Proč byly zvoleny právě tyto formy šetření je uvedeno v dalších kapitolách. V první fázi jde zejména o zmapování prostředí organizace, jejího přístupu ke svobodě a metodám, které používá při řízení lidských zdrojů. Z informací získaných v první fázi vychází rozhovor, jenž by měl tyto situace upřesnit a zmapovat problémová místa, na něž se zaměří dotazník ve finální fázi získávání informací. Dále již bude následovat jen zpracování údajů, jejich analýza a závěr z nich vyvozený.

Pro výzkum byla zvolena společnost, která souhlasila s možností jeho provedení a také poskytnutí nezbytných informací. Podrobnosti o této firmě jsou popsány v kapitole 4. Její vedení by také rádo znalo odpověď na otázku, jestli jejich přístup k podnikání ovlivňuje výkonnost jejich zaměstnanců.

Jsou přesvědčeni, že svoboda v práci pozitivně působí na oblast angažovanosti, inovací, vzdělávání, spokojenosti a kreativity. Ovšem z hlediska výkonnosti si nejsou zcela jistí. Objevují se i spekulace, že některými zaměstnanci může být svoboda zneužívána. Rádi by tedy věděli, jak v řízení výkonnosti postupovat.

### **3.4 Dotazníkové šetření**

Jako základní výzkumný nástroj byla zvolena dotazníková forma, která je schopná pokrýt velké množství zkoumaných vzorků – v tomto případě téměř celou firmu. To mělo zaručit, že budou prozkoumány všechny prvky zkoumaného subjektu. Volba dotazníku také umožňuje využít mnohé výhody kvantitativního výzkumu, jako je právě oslovení velkého množství respondentů či jednodušší manipulace se získanými daty.

Dotazník je anonymní, aby nikdo z dotazovaných neměl problém odpovědět na položené otázky. Zajistí se tím, aby respondenti neměli strach například odezvy vedení na negativní hodnocení. Anonymita je velmi důležitá pro opravdu věrohodné odpovědi. Na druhou stranu může mít anonymita i opačný efekt při hodnocení nadřazených či jejich přístupu a respondenti mohou také přehnat negativní hodnocení.

Dotazník může jednoduše pokrýt všechny zkoumané podoblasti. Dobře zvolené otázky mohou mít velkou vypovídací hodnotu. Jeho výhodou je také časová úspora. Kromě sestavení a vyhodnocení dat (které je třeba udělat i u jiných metod) je velmi časově nenáročný.

Za začátku každého dotazníku stojí výzkumné otázky. Ty určují proměnné, které potřebujeme změřit, a poskytují orientační mapu pro sestavení dotazníku. Základem pro vytvoření dotazníku je mít soubor proměnných, tím zajistíme, že budeme vědět, na co se ptát (Punch 2008: 46). I v tomto dotazníku je hlavní návaznost na výzkumné otázky. Snaží se s pomocí operacionalizovaných proměnných najít analyzovat jejich vztahy.

Oblast svobodných firem ještě málo prozkoumaná a existují mezi nimi velké rozdíly, je tedy třeba myslet na podrobné prozkoumání výchozích informací. Protože velmi důležité mít dobré podklady pro kvantitativní výzkum, aby skutečně zkoumal podstatné skutečnosti, a byl tedy reliabilní, přípravné práce mohou zahrnovat také kvalitativní techniky – hloubková interview, které poslouží jako základ pro návrh otázek pro sběr dat. Pro některá šetření je tato technika zvláště vhodná. Může pomoci pokud je zkoumaná skutečnost pro výzkumníka složitá na orientaci. Navíc umožňuje kombinovat výhody kvalitativního a kvantitativního přístupu (Punch 2008: 50).

„S tím, jak se upevnila pozice kvalitativního výzkumu a zároveň se uznala komplementarita obou přístupů, se začali metodologové také více věnovat otázce jejich kombinování. V praxi používali výzkumníci smíšené přístupy odedávna. Ale teprve v novějších učebnicích se jejich metodologii věnuje patřičná pozornost. Smíšený výzkum je definován jako obecný přístup, v němž se máchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky a paradigmaty v práci jedné studie.“ (Hendl 2008: 60)



Právě v této práci je použit smíšený výzkum. Jako příprava pro dotazník, který zastupuje formu kvantitativního výzkumu, je použit rozhovor. Ten umožnil lépe formulovat otázky dotazníku, tak aby vyzkoumaná data odpovídala skutečným záměrům výzkumu a byla co nejvíce prospěšná společnosti, pro niž je výzkum veden. Smíšený výzkum umožní nejdříve zjistit konkrétní situaci ve společnosti, které nemusí být vůbec popsána v odborné literatuře a může se i lišit od odhadu situace.

### **3.5 Rozhovor**

Rozhovor by měl zajistit, aby teoretická data dostala konkrétní rámec. Je to výborná kvalitativní metoda, která umožní dostat se do hloubky dané problematiky, ale přitom zjistit data v místě šetření. Také je velmi variabilní a možné se během něj zjistit množství informací, které nemusí být na první pohled zřejmé, ale vyplynou během komunikace.

Volba správné metody je vždy náročná. Při úvahách, kterou variantu interview zvolit, hrála důležitou roli možnost respondentů popsat situaci vlastními slovy a doplnit i informace mimo rámec otázek. Po zvážení všech způsobů byla vybrána možnost rozhovoru s pomocí návodu.

„Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. Tento návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechna pro tazatele zajímavá témata. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém. Zůstává mu i volnost přizpůsobovat formulace otázek podle situace. Rozhovor s návodem dává tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas interview. Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich srovnání. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti.“ (Hendl 2008: 173)

Tato metoda dovoluje dobře pokrýt zkoumané téma. Umožňuje respondentům využít volnosti v odpovědích k vyjádření vlastního názoru, který by se jinak mohl při organizovanějším rozhovoru ztratit. Respondenti se mohou více rozhovět, interview je pružnější a umožňuje více reagovat na konkrétní odpovědi. Získané informace jsou ze stejných tématických oblastí u všech respondentů, ale zároveň je v nich zachována jedinečnost pohledu každého z nich a důležité poznámky navíc, které mohou někdy výzkum významně posunout.

Tazatel se nemusí striktně držet posloupnosti otázek, ale může plynule přecházet od jednoho tématu k druhému, podle toho jak subjekt hovoří o různých oblastech výzkumu. Návod pomáhá udržet linku rozhovoru a zajistí, že se žádné důležité téma nevynechá. Výzkumník může také přidat další otázku a získat tak podrobnější informace. Tento druh interview se dobře přizpůsobí jedné i druhé straně, a proto je velmi výhodný pro tento typ zkoumaného problému.

I když se může rozhovor s návodem jevit jako jednodušší řešení než například rozhovor s otevřenými otázkami, vyžaduje i on mnoho přípravy. Návod musí být opravdu pečlivě sestaven, aby se nezapomnělo na nějaký důležitý prvek výzkumu. Tazatel musí velmi dobře vědět, co která poznámka v návodu znamená a na co se opravdu chce zeptat. Při interview je jeho role těžší, protože musí přiměřeně reagovat na respondentovi odpovědi a musí stále směřovat tok konverzace ke konkrétnějším bodům, ale zase ponechat tolik volnosti, aby mu neunikly důležité poznámky.

Co mají všechny metody rozhovorů společné je však začátek konverzace se zkoumaným subjektem. Výzkumník musí představit sebe i účel výzkumu (pokud je to žádoucí). Musí uvést, jak dlouho přibližně bude sezení trvat a co se od respondenta očekává, tedy například to jak moc má rozvádět odpovědi na otázky. Také uvede některé další důležité skutečnosti, jako to že o jeho odpovědích se nedozví žádná další osoba a podobně.

## 3.6 Zkoumaný vzorek

### 1 Celkový zkoumaný vzorek

Zkoumaný celek je společnost, která svým přístupem zapadá do konceptu svobodných firem. Proto je dobrý podkladem pro tuto diplomovou práci. V České republice existuje pouze menšina firem, které by se vyznačovaly touto organizační filozofií (jejich skutečný počet se těžko odhaduje. Může jich být i mnohem více, ale o některých se nemusí vědět. Některé možná praktikují velkou část z zásad uvedených v kapitole 2.3, aniž by věděli o tomto konceptu). Přehled společností, které se oficiálně hlásí k myšlenkám svobody v práci, můžeme najít na této webové stránce:

<http://www.svobodavpraci.cz/svobodomyslne-firmy/> (4.5.2013)

Zakladatel těchto stránek Tomáš Hajzler říká, že všechny firmy se rodí jako svobodné. Malé rodinné firmy často pracují na těchto principech, protože v rodině mohou uplatňovat direktivní řízení pouze omezeně. Fungují na podobných přístupech jako neziskové organizace a část práce je zde zcela dobrovolná. S přibývajícím počtem zaměstnanců však většina firem cítí potřebu zavést pravidla a zpřísnit dohled na svými zaměstnanci, kteří již při větším počtu nejsou z jedné rodiny či skupiny kamarádů, kteří si navzájem věří natolik, že mohou být všichni svobodní.

Většina svobodných firem v České republice pracuje v moderních odvětvích jako je IT, marketing nebo služby. Mnoho z nich úspěšně obhájí vysoká místa v soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele. S tím souvisí také velmi dobrý personální marketing společností. Často stačí dát pouze vědět, co dělají a jak to dělají, a jejich obraz v očích potenciálních zaměstnanců může být skvělý a mnoho lidí si řekne, že právě zde by chtěli pracovat.

Jako příklad může sloužit společnost Google, která v průběhu minulého roku, spustila klip, ve kterém popisuje, jak vypadá práce v jejich pobočkách. Video o masážích, prádelnách, restauracích a večírcích rychle obletělo sociální sítě, na nichž uživatelé diskutovali, jak by zde rádi pracovali.

Společnost, která je součástí tohoto výzkumu, se pohybuje v oblasti investování na světových finančních trzích. Má klienty z mnoha zemí světa (zejména jižní Amerika, Afrika a Asie). Snaží se odlišit od konkurence osobním přístupem ke klientům a důrazem na jejich profit (ne svůj). Dále se zaměřuje na inovativní technologické řešení, v němž jsou velké nadnárodní firmy velmi pomalé. Je zajímavá také kvalitním on-line marketingem, který se zajišťuje moderními metodami propagace.

Firma má 38 zaměstnanců. Vznikla před přibližně dvěma lety, kdy ji založili tři společníci. Během roku a půl se společnost rozrostla z původního na nynější počet. Během prvního roku byl tedy nárůst zaměstnanců více než desetinásobný. Všichni zaměstnanci jsou mladí lidé do 36 let (věkový

průměr se pohybuje kolem 24 let). Většina pracovníků jsou muži a vzdělání převažuje vysokoškolské. Je tedy vidět, že složení společnosti je dost specifické a odlišné od běžných zavedených společností, kde ve vedení jsou často starší lidé se zkušenostmi. Také podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí je dost nestandardní.

Společnost má celkem šest oddělení. Jsou to právní, obchodní, marketingové, technické, finanční a HR. Nejvíce pracovníků je v obchodním oddělení, kde zajišťují styk s klienty a věnují se všemu, co souvisí s nabízenými produkty. Středně velké oddělení jsou marketing a technické. Kolem tří zaměstnanců má každé ze zbývajících oddělení.

Každé z nich má svého vedoucího, kromě obchodního, které má vedoucí dva, z nichž každý má trochu jiné kompetence. Mimo oddělení stojí tři zakladatelé, kteří mají také rozdělené kompetence v rámci managementu firmy.

## **2 Vzorek pro kvalitativní výzkum**

Pro kvalitativní výzkum byl určen vzorek vedoucích jednotlivých oddělení, tedy celkem sedm jedinců. Tato skupina byla vybrána, protože reprezentuje vedoucí pracovníky, kteří se velkou měrou podílejí na řízení pracovního výkonu ve společnosti.

Rozhovory s nimi budou mít dvojí úlohu. Jak je již popsáno výše pomohou specifikovat otázky pro kvantitativní výzkum a doplní informace, pro další zkoumání. Tato role zajistí, že dobrý základ pro veškerou další práci na výzkumu i při analýze dat. Další úloha je možnost porovnat přístup liniových manažerů s jejich podřízenými, kteří se budou účastnit dotazníkového šetření.

Tato role bude velmi zajímavá, protože pomůže srovnat vizi řízení pracovního výkonu nadřízených i podřízených. Vedoucí pracovníci mohou mít totiž zcela jiný názor na pracovní výkon a na to jak nejlépe jej řídit, než řadoví zaměstnanci. Tento nesoulad může vyvolávat řadu nepochopení a vést k nižšímu pracovnímu výkonu. Často mohou být názory dokonce protichůdné, což může mít dopad na chod celého podniku.

## **3 Vzorek pro kvantitativní výzkum**

Pro kvantitativní byl zvolen vzorek řadových zaměstnanců společnosti. Celkem se tedy jedná o 28 pracovníků. Návratnost dotazníku byla očekávána vysoká, protože v tak malém množství se snadněji apeluje na všechny zahrnuté, aby jej vyplnili.

Mezi řadovými zaměstnanci bylo zjišťováno, jaký je jejich vztah k řízení pracovního výkonu a jestli naplňují předpoklady, které o jejich aktivitách mají jejich nadřízení. Jejich odpovědi jsou úplně anonymní a jejich nadřízení se tak nedozví, například že neplní část svých závazků. Mohou tak svobodně odpovídat na všechny dotazy. Navíc byly ujisti, že ani výsledky vyhodnocení určitých odpovědí se nedostanou k vedení společnosti. Například v případě otázky o využívání času při home-officu by se management nedozvěděl, že nadpoloviční většina zaměstnanců jej využívá pro soukromé účely.

Tento vzorek byl zkoumán hlavně proto, aby bylo zjištěno, jak efektivní je řízení pracovního výkonu. Jestli metody, které jsou využívány, nejsou spíše protichůdné situacím v reálném pracovním procesu. A naopak jestli neexistuje způsob řízení, který pokud bude více podpořen, bude mít velmi dobrý efekt na pracovníky.

### **3.7 Pozorování**

Důvody pro použití pozorování jsou popsány již v jedné z předcházejících podkapitol. Stejně jako rozhovor a dotazník, i pozorování potřebuje návod a postup, jakým bude prováděno. Patří mezi jedny z nejjednodušších metod v kvalitativním šetření, proto může svádět k nesystematičnosti a podcenění.

V této fázi výzkumu by pro stejný účel mohlo být využito též studium dokumentů. V mnoha aspektech by mohlo být i přesnější a informačně bohatší. Bohužel v případě této společnosti nejsou téměř žádné dokumenty k dispozici, protože jde na jednu stranu o velmi mladou společnost, která ještě tyto dokumenty nemá vytvořeny, a na druhou stranu tento počet zaměstnanců s ohledem na dobrou vnitřní komunikaci, nevyžaduje jejich vytvoření, protože se tyto informace dají poměrně efektivně šířit ústní formou (například při vstupních procesech do zaměstnání).

Pro pozorování musí být určeny klíčové oblasti, kterých se bude pozorování týkat, s ohledem na zodpovězení výzkumných otázek. V případě této práce byly zvoleny hlavně témata týkající se odlišnosti společnosti od jiných firem, aby byli lépe rozpoznány důvody, proč v některých ohledech funguje jinak a jakým směrem by mohly fungovat intervence po provedeném šetření.

Pozorování bylo nezúčastněné, nebylo tedy nijak zasahováno do běžného běhu věcí, pouze byly sledovány stanovené procesy a oblasti. Pozorování vychází ze zkušenosti v této firmě, které bylo prováděno systematicky podle připravené metodiky. ...

Bohužel existuje řada informací, která by měla být zjištěna v této prvotní fázi výzkumu, aby se z ní mohlo vycházet v pozdějších fázích. Zjistit je v první fázi však není možné, protože nejsou přístupné pouhým pozorováním. Příkladem takových informací je měření pracovního výkonu, jehož metodika je různá pro jednotlivá oddělení, a proto se k této důležité informaci výzkum dostává až při rozhovorech s jednotlivými liniovými manažery.

V následujících odstavcích jsou rozebrány jednotlivé oblasti pozorování a důvody pro jejich zvolení.

### **3.8 Rozhovor - návod**

Jak již bylo zmíněno v části o provedení výzkumu, šetření by mělo v počáteční fázi probíhat kvalitativním způsobem. Ten bývá velmi často náročnější na přípravu než kvantitativní výzkum. Rozhovor je také náročný pro méně předvídatelné odpovědi respondentů.

Návod na rozhovor byl vytvořen tak, aby pokryl velkou část tématu o řízení pracovního výkonu a zároveň zbylo i dost prostoru pro osobní invenci zkoumaných osob. Objektivní témata kombinuje s těmi subjektivními, kterou jsou při kvalitativním výzkumu často velmi cenné a mohou poskytnout dobrý podklad pro další objektivní zkoumání.

Rozhovor samozřejmě začíná představením celého procesu, který bude následovat. Tazatel jej představí časově i po obsahové stránce. Určí, jak bude rozhovor veden a jaká je přípustná míra vlastních poznámek dotazovaného. Ukáže také na cíl a účel výzkumu, co z něj vzejde a jak to může pomoci v budoucí práci vedoucích oddělení i jejich podřízených.

Návod rozhovoru je rozdělen do několika částí, aby mohl pomoci odpovědět na dílčí výzkumné otázky. První krátká část se zabývá svobodnými společnostmi, řízením pracovního výkonu a způsobu, kterým k němu přistupují jednotliví vedoucí. Druhá část se zabývá rolí liniových manažerů, tedy jak sama dotazovaná osoba vnímá svoji roli a své pravomoci. Další část se věnuje zodpovědnosti, kterou mají všichni lidé pracující ve společnosti. Poslední část se zabývá rolí HR oddělení a jejího vlivu na řízení pracovního výkonu.

V této metodě výzkumu je velmi důležitá práce s respondenty. Všichni účastníci jsou pro dobré výsledky velmi důležití. Pokud by tazatel neměl od několika relevantní odpovědi, byl výsledek výzkumu značně ovlivněn. Je tedy velmi žádoucí, aby odpovědi všech tázaných byli korespondovali s cíli výzkumu. Problém může nastat například u technicky zaměřenějších a méně výřečných osob, které nebudou příliš ochotné svou odpověď více rozvést, zhodnotit svoji činnost a uvést svůj vlastní názor. Výzkumník musí těmto osobám věnovat zvýšenou pozornost. Potřebuje se soustředit nejen na body v návodu, ale také na rozvedení odpovědí a získání informací nad připravený scénář, které mohou být cenné pro další fázi šetření. Rozhovor ve dvou může velmi pomoci navodit dobrou atmosféru a uvolnit i nepříliš kooperativního respondenta. Tato situace avšak stále klade velké nároky na osobu tazatele.



Návod pro interview:

#### Svobodné firmy

- zkušenosti s řízením v jiných společnostech (rozdíly, důsledky)
- metody svobodných firem – homeoffice, volná pracovní doba, vlastní iniciativa pracovníků...
- pozitivní a negativní aspekty tohoto přístupu
- ovlivňuje kultura pracovní výkon zaměstnanců?

#### Role liniových manažerů

- vnímání role v organizaci (řízení lidí)
- hodnocení podřízených (průběh, reakce, čas)
- podřízení neplní očekávání
- měření pracovního výkonu
- co by změnili na své roli
- informace – zadávání úkolů, šíření informací
- leader nebo manažer?
- Odměňování – jsou jejich podřízení dostatečně oceněni?

#### Zodpovědnost

- zodpovědnost podřízených
- jejich vlastní projekty
- špatné chování (zneužívání volnosti, chování „bez dozoru“)

#### Role HR oddělení

- přínos pro pracovní výkon

Každý oddíl je tvořený co nejmenším počtem otázek, aby celý rozhovor nebyl příliš časově náročný. Jeho předpokládaná délka byla půl hodiny. Delší časový úsek by mohl příliš vytěžovat liniové manažery, jejichž týdenní rozvrh je velmi nabitý a mohl způsobit, že než proběhnou všechny rozhovory, bude se zpoždovat druhá fáze výzkumu, která vychází z těchto sezení.

První část návodu je úvodní a měla by pomoci dotazovaným se rozhovořit. Je to téma, která dotazovaného nijak nehodnotí (jako například druhá část, která může hodnotit jeho manažerské schopnosti) a může tedy pomoci k „prolomení ledů“. Navíc zjišťuje informace o pozadí, v němž se pracovní výkon odehrává. Pomáhá utvořit si obraz o fungování svobodné firmy. O tom jak funguje, v čem je odlišná od jiných uspořádání a jaké má nástroje pro řízení pracovního výkonu.

Nejpodrobněji je rozpracovaná po stránce záchytných bodů návodu část o roli liniových manažerů, která je kvůli výběru výzkumného vzorku klíčová. Sami vedoucí pracovníci mohou posoudit svoji roli v organizaci i to, jak pracují se svým týmem. Důležitý je bod o hodnocení pracovníků a také o měření pracovního výkonu, které mohou mít velký vliv na pracovní výkon a také na mohou poskytnout zajímavé informace při srovnání s výsledky dotazníku. Zajímavé otázka je také k vyjádření o vůdcovství (leadership), které již bylo rozebráno v teoretické části a které může poskytnout zajímavý pohled na funkci liniových manažerů.

Nejméně bodů mají části o zodpovědnosti a roli HR oddělení. K těmto bodům je očekáván největší podíl vlastních myšlenek dotazovaných. Proto nejsou body příliš rozvedeny a o to větší pozornost byla věnována při vedení rozhovoru pokládání doplňujících otázek k odpovědím, které respondent udal. V těchto oddílech jde zejména o zjištění nových poznatků než o detailní zjištění stávajícího stavu.

### **3.9 Sestavení dotazníku**

Příprava dotazníku byla započatá sestavením krátkého úvodu, který popisuje základní informace o dotazníku a pokyny, jak s ním pracovat. Přestavuje respondentům čeho se výzkum týká a k jakým účelům slouží. Upozorňuje, že může také zlepšit kvalitu jejich pracovního života. Oznamuje jim předpokládanou časovou délku, za niž by měl být dotazník vyplněn, aby jej mohli dobře zakomponovat do svého časového harmonogramu. Seznamuje je také s anonymitou, které se jim při vyhodnocování dostane.

V počátku sestavování dotazníku byla hlavní a vedlejší výzkumné otázky. Ty byly kombinovány se znalostmi o společnosti, z nichž bylo možné vycházet. Detailnější okruhy otázek byly zvoleny podle informací, které chtěla firma z výzkumu vytěžit. A v neposlední řadě byly také zakomponovány poznatky z kvalitativní části výzkumu.

Jako základní otázky byly zvolené klasické uzavřené otázky s výběrem několika odpovědí. Ty poskytují výbornou službu. Jejich hlavní výhodou je snadná práce s výsledky, které jsou neměnné a lze je lehce vyjádřit procentuálně či v grafu. Také je možné je porovnávat s výsledky jiných výzkumů, pokud se jde o tytéž otázky. Tyto otázky jsou doplněny o baterie otázek, které umožňují odhalit drobné detaily, které mohou na první pohled vypadat v širší oblasti jednoznačně, ale při rozkoukání pojmu je možné odhalit, co je skutečnou příčinou daného jevu. Pro doplnění jsou také použity otázky otevřené, kde respondent sám může zvolit svoji odpověď. Tato varianta je velmi vhodná, pokud je třeba zjistit něco, o čem panují pouze domněnky či zcela novou skutečnost. V tomto případě nejsou dotazovanému podsouvány žádné odpovědi a může tedy reagovat zcela spontánně a udat vlastní myšlenky. Nevýhodou této formy je častá nespolupráce respondentů, kteří nejsou ochotni vymýšlet vlastní odpovědi a věnovat jim více energie, než je nezbytně nutné.

Pro vyplnění dotazníku byla zvolena aplikace Formulář, která je dostupná na Disku Googlu. Ta je výhodná zejména proto, že všichni zaměstnanci firmy v menší či větší míře využívají účet od Googlu. Formulář umožňuje zaslat hromadný e-mail se zadáním a odkazem na dotazník. Jednoduše se s ním pracuje, je možné vkládat různé typy otázek a zadávat zda jsou povinné či ne. S výsledky výzkumu je též jednoduché pracovat a některé základní statistiky jsou dostupné ihned po sběru dat.

## **4 Empirická část práce – výzkum**

### **4.1 Úvod**

Tato kapitola se popisuje, jak probíhal výzkum, který byl proveden jako praktická část této diplomové práce. Začíná podkapitolou, která udává základní deskripce jevů, které ve firmě nastávají. Tato podkapitola umožňuje lepší orientaci ve zkoumané oblasti, kterou je pracovní prostředí společnosti. Navazuje podkapitola o tom, jak probíhal kvalitativní výzkum. Udává, s jakými problémy se tento způsob výzkumu potýkal a naopak v čem jsou jeho přínosy pro další část šetření. Jako poslední je zde kapitola o dotazníkovém šetření. V ní jsou informace zejména o průběhu sběru dat a některých zajímavých informacích, které se v jeho průběhu vyskytli.

## **4.2 Výsledky pozorování**

Protože je vybraná společnost v mnoha ohledech dost odlišná od tradičních firem popsanych v odborné literatuře, je dobré vědět v čem se liší, dřív než se přistoupí k dalšímu výzkumu či interpretaci dat. Mnohé skutečnosti mohou velmi ovlivnit pracovní chod společnosti a také náhled na některé problémy. Často se může stát, že se zde nebudou řešit tradiční problémy, ale naprosto odlišné, které se jinde vůbec nevyskytují.

Obecně u každého výzkumu platí, že nejdříve je třeba poznat důkladně prostředí a souvislosti, v nichž se zkoumaný problém odehrává. Některé problémy a jevy již byli zkoumány z mnoha pohledů a mnohokrát. Pokud se však zabýváme novým jevem, musíme nejdříve důkladně zmapovat oblast, v níž se pohybujeme, abychom vycházeli se správných předpokladů a kompletních informací, ale také pro usnadnění práce budoucích badatelů, kteří později mohou na výzkum navazovat. Pro další výzkumy je velmi důležité, aby se srovnávané podmínky co nejvíce shodovaly, případně aby byl jasné, jaké jsou odlišnosti.

Při práci s touto netradiční firmou je jedním z prvních důležitých kroků definování bodů, kde se tato společnost odlišuje od jiných. Proto před samotným výzkumem předchází sběr poznatků o odlišnostech. Ten vychází z informací, které byli vyzpozorovány, vyčteny z psaných pramenů a předány ústně. Tyto informace byly získány velmi jednoduchým způsobem a jsou jednoduše ověřitelné.

Pro tyto účely bylo v metodologické části práce zvoleno pozorování. Podle návodu uvedeného v předchozí kapitole jsou níže popsány jednotlivé sledované oblasti této problematiky. Pozorování bylo provedeno kompletně tak, jak je uvedeno v metodologii a nevyskytli se v jeho průběhu žádné závažné problémy.

## 1 Vize a mise společnosti

Hlavní vizí společnosti je měnit zaběhlý způsob podnikání v obchodním světě. Věří, že morální hodnoty jsou v současném byznysu velmi důležité a mohou být prospěšné pro zákazníka i společnost. Klient, kterému se dostane ta nejlepší služba, z níž nejvíce vytěží, je také klient, který se bude vracet a doporučí produkt i dalším lidem. Firma tedy zaměřuje své hlavní vize k svému zákazníkovi.

Důležité je tedy poskytnout v první řadě službu, kterou klient ocení. Tento důraz se promítá zejména při technologickém řešení, které navrženo, aby bylo co nejpřívětivější. Pohodlí zejména pro uživatele. I přes tuto snahu je však stále obchodování poměrně složité a vyžaduje mnoho schopností a zkušeností. Právě proto je jednou z nejdůležitějších aktivit firmy zákaznický support, kde se snaží klientům co nejlépe poradit a zajistit, aby jejich obchodování bylo bezpečné.

Od dobrých vztahů s externími partnery už je jen krůček k péči o zaměstnance. Proto je hlavní misí HR oddělení, aby se v této firmě zaměstnanci cítili dobře. Snaží se, aby byli naplněny jejich osobní i profesní potřeby. Pečují o atmosféru ve společnosti a mezilidské vztahy. Velmi důležité je, aby práce pro všechny nebyla jen povinností, ale zábavou, koníčkem a životní poslání.

Další důležitou vizí je dělaní věcí logicky. Je velmi důležité, aby byl zachován smysl. Pouze pokud mají činnosti smysl, je jisté, že jsou také užitečné. Jako příklad může sloužit pracovní doba. Pokud jsou ve firmě lidé, kterým vyhovuje ranní vstávání, je nelogické, aby chodili do práce ve stejnou hodinu jako ti, co rádi pracují v noci. Při respektování určitých pravidel nenastává při dodržování zásady volné pracovní doby žádný problém. Pokud zaměstnanci vidí smysl, nemají potřebu ani této volnosti zneužívat.

## 2 Organizační struktura

Při definování každé firmy je dobré nejdříve začít od organizační struktury, která hodně vypovídá o uspořádání firmy a ovlivňuje mnoho dalších parametrů.

Organizování nachází formální vyjádření v organizačních strukturách. Organizační struktura je soubohem útvarů (úseků, pracovišť oddělení atp.), jejich uspořádání a vzájemných vztahů. Vyjadřuje hierarchii, dělbu činnosti, kooperaci a integraci, informační toky, rozhodování a pravomoci i vztahy podřízenosti a nadřízenosti (Kohoutek 2000: 78).

Vzhledem i k velikosti firmy je organizační struktura poměrně plochá. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, skládá se z nejvyššího vedení, které tvoří tři zakladatelé společnosti, liniových manažerů, kteří zajišťují organizaci jednotlivých oddělení, a řadových zaměstnanců.

Zakladatelé vedou společnost po ideové stránce a zajišťují vazby, které jsou nad rámec vnitřních chodů firmy. Udávají směr a rozsah budoucího vývoje. Kontrolují hlavní chody společnosti, ale v mnoha věcech spoléhají na činnost liniových manažerů. Mají mezi sebou rozdělené kompetence, do nichž si navzájem nezasahují. O zaváděných novinkách mají přehled, ale obvykle je nechávají v režii jednotlivých oddělení.

Vedoucí oddělení se odpovídají tomuto vedení. Jsou odpovědní za chod svého týmu, kde sami určují pracovní náplň, kterou bude oddělení vykonávat. Náplň jejich práce již byla blíže popsána v předchozí kapitole. Jsou důležitým prvkem v organizační struktuře, protože spojují vedení a řadové zaměstnance. Zastřešují chod celého oddělení a snaží se o co nejefektivnější fungování.

Ostatní zaměstnanci mají rozdělené funkce, podle svých schopností. Odpovídají se obvykle liniovým vedoucím. Odpovědnost může být rozdělena mezi více liniových vedoucích nebo může ležet pouze na zaměstnanci (viz další podkapitola).

Poměrně plochá organizační struktura neumožňuje téměř žádný kariérní růst v klasickém smyslu tohoto slovního spojení. Zaměstnanci mohou být pouze „ohodnoceni“ finančně či mírně odlišným názvem pozice. Například postupem z postu business development representative, který je určen pro nováčky, z něhož se postupuje na business development specialist, tato pozice také značí, že pracovník dostane na starosti určitou oblast činnosti oddělení, v níž je specialistou.

Oficiální strukturu firmy bychom tedy mohli označit jako liniovou.

Liniové struktury jsou organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Liniový manažeré jsou zodpovědní za konkrétní oblast organizace (výroba, obchod, vývoj atd.) Liniové řízení představuje tradiční pyramidový model řízení. Linie odpovědnosti je vedena analogicky jako v armádě shora dolů (Kohoutek 2000: 79).

Tento pojem však ne zcela odpovídá skutečnému uspořádání, které je mnohem složitější než se na první pohled může zdát. Jak se skutečné uspořádání liší od liniového modelu je popsáno v následujících podkapitolách. (rozvést! + projektový management)

**Projektová organizační struktura** je analogickou obdobou týmové struktury. Rozdíl je jen v tom, že týmy nejsou nutně stálé a specificky zaměřené, ale vznikají na bázi jednotlivých projektů – tj. větších zakázek. Projektová organizační struktura je téměř vždy tří- a víceúrovňová, protože každý projekt musí mít svého projektového manažera, který zodpovídá přímo vedení firmy, které se obvykle stará o obchod a přísun nových projektů. Víceúrovňové projektové organizační struktury je možné vidět třeba u náročnějších stavebních projektů, kdy projektový manažer má pod sebou ještě projektové manažery zodpovědné za jednotlivé části projektu. V případě rezidenčních a kancelářských budov jsou nicméně dodavatelé jednotlivých součástí často outsourcováni, takže developer – klidně pětičlenná firma s několikamiliardovým obrátem – ve finále udrží počet stupňů řízení do čísla 3.

<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>



### 3 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí je souhrn materiálních a společenských podmínek pracovního procesu. Pracovní prostředí je dáno stavebním, prostorovým a strojním vybavením pracovišť, technologickým procesem, hygienou i estetickou úrovní a organizací práce spolu s vhodnou tepelnou, ventilační, světelnou a zvukovou pohodou. (pozn - přidat do popisu prac. prostředí možnost vybrat i OS) Pracovní prostředí je pro člověka světem, ve kterém žije, aby ho měnil, a to pokud možno stále k větší dokonalosti. Z psychologického hlediska jde hlavně o to, aby člověk vykonával pracovní činnost s kladným vztahem k ní, se zájmem a rád. Jde i to, aby člověk na pracovní činnost stačil svými tělesnými a duševními silami a aby svoji osobnost v práci obohacoval. Člověk potřebuje jistotu o užitečnosti své práce pro společnost. Uznání a solidarita je pro dodržování pracovní morálky a produktivity často důležitější než fyzikální podmínky práce.“ (Kohoutek 2000: 12)

Pracoviště firmy se nachází na okraji Brna v kancelářích velkých 700m<sup>2</sup>. Pozice na okraji města je zvolena zejména z finančních důvodů, neboť kanceláře v centru Brna by byly nepoměrně dražší. Pro zaměstnance však tato poloha není příliš výhodná z důvodu zdlouhavého cestování. Objekt se nachází přibližně 700m od nejbližší stanice MHD a nevede k němu žádný chodník. Proto jsou pracovníci využívající při dojíždění do práce městskou hromadnou dopravu nepřilíš spokojeni. Tento hendikep se částečně podařilo vyřešit hromadným odvozem zaměstnanců ráno z centra města a večer zpět. Počet parkovacích míst je však dostatečný a potřebám pracovníků s automobily více než vyhovuje.

Kanceláře jsou uspořádány napůl jako open space a napůl jako uzavřené kanceláře. Uzavřené prostory slouží zejména oddělením, která vyžadují při své práci méně rušivých podnětů, jako je obchodní oddělení (potřebuje volat s klienty), finanční, právní a část technického oddělení, která zpracovává video. Open space má dvě části, v jedné sedí manažeři některých oddělení a v druhé pracovníci technického a marketingového týmu.

Zaměstnanci mají možnost vybrat, které místo chtějí pro svoji práci. Tato volba se většinou neodehrává každý týden, ale může se uskutečnit jednou za čas. Například pokud se někdo z uzavřených prostor potřebuje přesunout do otevřených, protože hodně diskutuje svou práci s kolegy a v uzavřené místnosti ruší zbytek týmu.

Kanceláře jsou dostatečně světlé a prostorné. Nachází se v nich dostatek zasedacích místností, v nichž se mohou konat porady nebo zde může někdo nerušeně pracovat na náročném úkolu. K dispozici je zaměstnancům také malá kuchyňka, hrací místnost a místo na spaní. Po celých kancelářích je dostatek květin, které zvedají náladu a působí esteticky. Důležitou prostorou je také jídelna, která je

umístěna ve vstupním koridoru, kde mohou pracovníci obědovat pohromadě a utužují se tak mezilidské vztahy.

Z věcí, které jsou k dispozici všem lidem ve firmě, stojí za zmínku zejména kvalitní káva z české pražírny nebo čerstvé ovoce. K dispozici jsou také venkovní prostory na malé posezení či společenské akce. Kanceláře mimo Brno umožňují větší soukromí a toleranci hlučnějších venkovních aktivit jako jsou firemní grilovačky a podobně. Samozřejmě také uvnitř budovy je možné pořádání velkého množství akcí.

Kanceláře jsou k dispozici zaměstnancům i mimo pracovní dobu, například na promítání filmů, individuální výuku angličtiny a podobně. Mohou si půjčovat i vybavení kanceláří, které není zrovna využíváno jako jsou notebooky či iPady.

#### **4 Obsazování pracovních míst**

Aby byl zajištěn dobrý pracovní výkon na netradičním pracovišti, je třeba obsadit místa správnými lidmi. Ti jsou důležití také pro dobré pracovní klima i udržení firemní kultury. Výběr odpovídacích lidí je klíčový v každé společnosti, u svobodných firem je však důležitý dvojnásob. Ne každému člověku vyhovuje prostředí, kde musí uplatňovat sebeřízení, stejně tak jako jinému nemusí vyhovovat pevná pracovní doba nebo třeba odměňování podle výkonu.

Výběrový proces je o to náročnější, že kromě profesních zkušeností a znalostí, je třeba velmi dobře zvážit, jestli se uchazeč hodí k práci ve svobodné firmě a zapadne do kolektivu. Důležitým kritériem je vyspělost uchazeče, jestli dokáže sám sebe řídit a je dostatečně disciplinovaný. Často se také hodnotí podle toho, jak zapadne do týmu, do něžž se hlásí. Proto často bývají u výběrového řízení účastni i další členové daného oddělení.

Není vůbec jednoduché určit, jaké průvodní jevy mají kvality, které jsou ve firmě vyžadovány. Je proto velmi důležité, aby měl recruiter přiměřené zkušenosti s výběrem takovýchto lidí, dobrý cit pro lidi a dokázal klást ty správné otázky, které mu napoví, jaký uchazeč se na místo ve firmě hlásí.

## 5 Firemní kultura

Je všeobecně známé, že základem firemní kultury jsou morální hodnoty a vize společnosti. Jak již je popsáno v předchozích kapitolách, tato firma má v této oblasti velmi propracované myšlenky. Existuje zde tedy dobrý základ, na němž se dá firemní budovat a kde nebude docházet k nedorozuměním ze strany zaměstnanců ani zákazníků.

Kultura je zde hojně podporovaná shora v mnoha podobách. Jednou z nich je již zmíněný nábor, který je prováděn s ohledem na to, aby nový zaměstnanec co nejvíce zapadnul do pracovního týmu a nenarušil stávající atmosféru na pracovišti. Velmi důležitá je také podpora různých aktivit, která pracovníci sami navrhnou. Vedení se snaží vyjít maximálně vstříc také všem požadavkům, které zaměstnanci mají na svou kariéru a rozvoj.

Samotnou kapitolou je pořádání firemních akcí, které jsou velmi populární a prospěšné pro činnost společnosti. Zaměstnanci se při nich lépe seznámí, naváží lepší mezilidské vazby a to i mimo pracovních týmu či jednotlivých oddělení. Tyto akce jsou velmi podporovány a jsou považovány za jeden ze zaměstnaneckých benefitů. Management považuje společenské za jednu z forem posilování loajality pracovníků. Z firmy, kde má zaměstnanec silné vazby na ostatní, se velmi těžko odchází. Akce jsou pořádány na pravidelné bázi, přibližně každý měsíc menší akce jako je společné grilování, laser game, motokáry či výlet na koupaliště. Několikrát do roka je pořádána větší párty jako je oslava firemních narozenin či Thanksgiving day.

Významným nositelem a šířitelem firemní kultury jsou artefakty, které vytvořili zaměstnanci. Mnoho z nich má podobu tradic, jejichž udržování pomáhá k soudržnosti kolektivu. Jednou z nejvíce frekventovaných tradic je krátká přestávka na hraní počítačových her, která pomáhá pročistit myšlenky od práce a utužovat tým. Další tradicí je například taková, že nováček musí třetí den svého působení přinést všem jídlo, které připravil. Tato akce velmi pomáhá novému členu se zapojit do kolektivu i ostatním, aby si jej dobře zapamatovali.

## 6 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání hraje v této společnosti velkou. Vzhledem k tomu, že jde o mladou, vyvíjející se firmu, která působí ve velmi dynamickém odvětví, je potřeba neustálého vzdělávání nutností. Uvědomují si zde, že vzdělávání může mít mnoho podob. Od oficiálních kurzů, škol, přes zájmové kroužky, knihy, až po velmi přínosné vlastní zkušenosti nabyté nejrůznějšími aktivitami. Všechny druhy vzdělávání a seberozvoje jsou velmi podporované.

Asi nejběžnější formou vzdělávání jsou kurzy a konference. Pracovník si sám vybírá kurzy, které mu připadají vhodné a může navrhnout, jestli mu budou proplacené. Společnost vyhodnotí jeho požadavek na základě jeho pozice ve firmě, druhu aktivity a ceny. Obchodník si tedy velmi jednoduše může požádat o školení vyjednávacích dovedností, ale je na programátorovi, aby si obhájil kurz hebrejštiny. Počet vzdělávacích akcí je závislý na financích, ale není na něj žádný pevný rozpočet, jde o určitou „rozumnou míru“. Tou je jsou například tři kurzy za rok do tisíce korun nebo velmi zajímavá konference za pět tisíc.

Velmi důležitou částí vzdělávání je samozřejmě vstupní školení. To obsahuje samozřejmě zákonem nařízené školení BOZP. Jeho další částí je exkurze do jednotlivých oddělení, které nováčkovi představí svoji činnost a funkci, již mají ve spolupráci s ostatními odděleními a v rámci celé společnosti. Po tomto přehledu následuje několikadenní prezentace o oblasti, v níž se firma pohybuje, o konkurenci, výhodách, vizích a uspořádání.

Firma také pořádá sama různé vzdělávací akce. Jednou za týden se koná krátká půlhodinová přednáška vedená někým ze společnosti na téma, o kterém se něco dozvěděl, třeba na konferenci nebo v knize. Může jít o témata s managementu, finančnictví, marketingu nebo cokoli jiného, co ostatní obohatí. Také zde můžou oddělení prezentovat svou činnost a prezentovat, jak vyřešili nějaký problém nebo uvedli novinku do produkce. Podobně slouží i interní webová stránka, kde mohou všichni umístit zajímavé odkazy na články, které mohou ostatní zajímat.

Poslední akcí, která se dá počítat mezi rozvojové aktivity je velký teambuilding konaný většinou jednou za rok nebo půl roku. Zde jde hlavně o pocit sounáležitosti a skupinové aktivity. Velmi oblíbený je tedy některý týmový sport, například fotbal. Dále jsou obvyklé kratší tematicky zaměřené aktivity na rozvoj softskills a podobně.

## 7 Role HR oddělení

V této společnosti má HR oddělení trochu netradiční roli. Spíše o sobě hovoří jako o oddělení *Human Relations* než *Human Resources*. Tato odlišnost má hned dvě příčiny. Jednou je označení *resources* neboli zdroje, které může být pro některé zaměstnance pejorativní význam. Mít v názvu vztahy místo zdrojů firma považuje za reprezentativnější navenek a mající dobrý efekt na personální marketing. Tato změna také poukazuje na rozdíly ve funkci tohoto HR oddělení.

Druhým důvodem je, že personalisté této firmy mají o své práci představu jako o komunikaci s lidmi. Ta má mnoho forem, jde samozřejmě v první řadě o komunikaci a spolupráci se zaměstnanci společnosti, ale také s mnoha externími spolupracovníky a dalšími lidmi vně firmy. Vidí se tak jako zprostředkovatelé kontaktu mezi všemi lidmi, s nimiž jejich společnost přichází do styku.

Velmi netradiční je tak komunikace HR oddělení s dodavateli a poskytovateli služeb. Zajišťují veškerý proces od vybrání vhodného dodavatele služeb (na tomto rozhodnutí se často podílejí i ostatní zaměstnanci), přes vyjednávání podmínek služby, až po udržování kontaktů a koordinování. Mají tak ve své zodpovědnosti například komunikaci s pronajímatelem obchodních prostor, telefonním operátorem poskytujícím firemní tarif nebo zástupci univerzit, kteří sem umisťují studenty na pracovní stáže.

Kromě náborových akcí, které jsou popsány v kapitole Obsazování volných míst, patří mezi činnosti HR oddělení mnoho další aktivit souvisejících s rozvíjením lidského potenciálu. Jelikož se dá firma řadit spíše mezi ty menší jsou všechny tyto činnosti ovlivněny tímto faktem. Kromě náboru nejsou přiřazeny konkrétnímu HR pracovníku, ale jsou vykonávány týmově nebo podle osobních předpokladů každého z nich. Mezi tyto aktivity patří například řešení problémů na pracovišti, systém odměňování či vzdělávací aktivity.

Mnohé z činností tohoto oddělení jsou velmi kreativní. V netradiční atmosféře, která je pro firmu charakteristická, musí nacházet nová řešení v atypických situacích. Jedná se například o odměňování, kde je třeba nalézt takový systém, který bude respektovat možnost vlastní iniciativy zaměstnanců i flexibilní pracovní doby. Také jde o to, jak iniciativu podporovat a zajistit, aby se všem dobře pracovalo a odváděli perfektní pracovní výkon.

## 8 Odměňování

Odměňování je velmi diskutované téma. Jako pro každou firmu, tvoří plat zaměstnanců i v této velké sumě. Proto zde existuje snaha o optimalizaci. Té je dosahováno především při náboru, kde by měli být přijímáni především zaměstnanci s vyváženými požadavky na svoji odměnu a zkušenostmi, které přináší. Mnoho zaměstnanců jsou tak studenti nebo absolventi, kteří mají nižší nároky na vyplácenou mzdu. Samozřejmě nemůže celý provoz společnosti stát pouze na práci studentů, ale jejich zaměstnáváním je možné rozumně snížit náklady.

Dalším důležitým prvkem pro snížení nákladů na vyplácení zaměstnanců je dobrá motivace. Smysluplná práce, která člověka baví, pro něj může být důležitější než suma, která každý měsíc přijde na jeho účet. Firma věří, že nejdůležitější pro každého je, aby dělal práci, která jej naplňuje a pracoval v prostředí, jež je pro něj příjemné, a pomáhá mu se rozvíjet. Již mnoho lidí dalo před lépe placenou práci přednost, být v této firmě, kde jim mnohem více vyhovuje pracovní náplň i atmosféra. Dalším nemateriálním benefitem jsou také zkušenosti. Studenti pracující při či čerství absolventi ocení zkušenosti jako málo co.

Kromě platu a týdne dovolené navíc, mohou zaměstnanci čerpat i řadu jiných benefitů. Jde zejména o systém kafeťerie, kde každý pracovník dostane měsíčně určitý počet bodů. Ty může proměnit za různé služby nebo nákup zboží, například může jít o mobilní telefon, letenku na dovolenou nebo třeba pizzu na oběd. Tento benefit je velmi oblíbený, protože umožňuje peníze navíc čerpat po malých částkách nebo si body naspořit.

Dalším bonusem, který je zatím ve stádiu přípravy a testování, je balík financí připravený z výdělků firmy. Určité procento z něj se rozdělí rovným dílem mezi všechny zaměstnance jednou za čtvrt roku. Každý tak bude mít možnost ovlivnit, jak se firmě daří a tak zároveň i výši svého podílu. Firma si také od zavedení tohoto benefitu slibuje určitou samoregulační funkci. Protože čím víc lidí je v firmě, tím je suma u každého jednotlivce menší, zaměstnanci by tak měli tendenci vyřazovat méně produktivní pracovníky, jenž jim „ukrajují z koláče“.

Benefity v rámci vzdělávání a akcí pro zaměstnance jsou více popsány v předchozích podkapitolách.

## 9 Pracovní doba

Jedním z velmi snadno rozlišitelných atributů svobodného přístupu k práci je možnost zvolit si alespoň částečně svoji pracovní dobu. Tento způsob nakládání s pracovním časem není opět zanesen v žádném firemní dokumentu. Jeho používání tak apeluje na vlastní úsudek zaměstnanců a určitá zaužívaná pravidla.

Každý si může svobodně zvolit, kdy mu vyhovuje jít do práce. Denní pracovní doba 8 hodin plus přestávka na oběd by měla být zachována. Ale příliš nezáleží na tom, pokud „ranní ptáčata“ chodí do práce na sedmou, a naopak „sovy“ přicházejí v jedenáct a končí až ve večerních hodinách. Také není problém si týdenní pracovní dobu nerovnoměrně rozdělit mezi jednotlivé dny – pracovat od pondělí do čtvrtku usilovněji a mít v pátek volno.

Velký důraz je kladen na ohleduplnost k ostatním pracovníkům. Rozmezí pracovní doby se tak musí alespoň do určité míry přizpůsobit kolegům. Naplánované meetingy jsou závazné a každý si musí poskládat pracovní čas, tak aby stíhal ty, které se jej týkají. Stejně tak by měl být alespoň část týdne dostupný na pracovišti v době, kdy tam bývá nejvíce lidí, aby jej ostatní mohli kontaktovat či se s ním o něčem poradit.

Další z možností, jak si uspořádat pracovní čas, je takzvaný homeoffice tedy práce z domova nebo mimo kanceláře. Tento způsob se dá běžně využívat, ale také má určité zásady, které by neměly být opomíjeny. Hlavním pravidlem je (pokud není člověk na jednání) být na příjmu. Mít zapnutý telefon a Skype, odpovídat na e-maily, tedy být přibližně stejně dostupný pro radu či konzultaci, jako při práci v kanceláři.

Dalším požadavkem je užívat homeoffice s mírou. Měl by sloužit především jako čas, který pracovník stráví nerušeně a může pracovat na úkolech vyžadujících větší míru soustředění. Takových úkolů se samozřejmě velké množství, a proto je třeba zvážit, které z nich práci z domova opravdu nezbytně vyžadují, a kde tak dojde k větší přidané hodnotě.

Již ve shrnutí teoretické části byl vysloven důraz ve svobodných firmách na smysluplnost. O tu jde i v případě homeoffice. Takto využitý čas by měl sloužit také k efektivní práci. Může se tedy jednat i o případ, kdy zaměstnanec musí řešit během dne nějakou osobní záležitost. Například potřebuje jít v poledne k lékaři či vyčkat doma na řemeslníky. Nebylo by efektivní jet ráno hodinu do kanceláře, v poledne hodinu domů, a po vyřízení lékaře či řemeslníků opět hodinu do kanceláře, a ty dvě hodiny cesty si nadpracovávat večer. Mnohem efektivnější je mít celý den homeoffice a ušetřit celkem čtyři hodiny cestování.

(neexistuje evidence → problém → otázka v dotazníku)



## 5 Empirická část práce – výsledky

## 6 Závěr

G1-543

Přečíst G1-790

G1 - 960

### Literatura

- Argyle in Ruut Veenhoven (ed), (1989) How harmful is happiness? Consequences of enjoying life or not, Universitaire Pers Rotterdam, The Netherlands, ISBN nr. 90 257 22809
- ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xxxii, 629 s. ISBN 9788025115183
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, c2008, 268 s. ISBN 9788024721774
- Bauwens, Michel. "P2P and Human Happiness." *Third International Conference on Gross National Happiness, Bangkok, The Centre for Bhutan Studies*. 2007
- *Filosofický slovník*. 2. opr. a rozš. vyd. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 2002, 463 s. ISBN 8071820644.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 8072265156
- GANDOMI, Abolfazl, et al. An Investigation into the Relation between Personality Traits and Happiness at Work: A Case Study of Qom Province Post Bank. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2012, 2.2: 38-54.
- GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, 261 s. ISBN 8072610368.
- GRÜN, Anselm. *Pracovat i žít: napětí mezi profesním a osobním životem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006, 127 s. ISBN 8071950394

- HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 8085865130
- HARTZ, Peter. *Job revolution: nové trendy ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 176 s. ISBN 8072610678.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 9788073674854
- HODGETTS, Richard M a Kathryn W HEGAR. *Modern human relations at work*. 9th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, c2005, xv, 526 p. ISBN 0324205635.
- MOEN, Phyllis, et al. Changing Work, Changing Health Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being?. *Journal of Health and Social Behavior*, 2011, 52.4: 404-429.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683
- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm, 2000, 223 s. ISBN 8021415525
- OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. ISBN 8024717263
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, c2007, 127 s. ISBN 9788024719917
- PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 150 s. ISBN 9788073673819
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 8086395464
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3
- WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 185 s. ISBN 8072611011

i <http://www.worldblu.com/our-story.php> (11.11.2012)