BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Přístup k zaměstnancům ve svobodné firmě

Approach to Employees in a Democratic Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Hana Holá

NOVOTNÁ

KATEŘINA

2018

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Novotná Jméno: Kateřina Osobní číslo: 424960

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Přístup k zaměstnancům ve svobodné firmě

Název bakalářské práce anglicky:

Approach to Employees in a Democratic Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je analýza přístupu k zaměstnancům v konkrétní firmě a získání zpětné vazby od zaměstnanců.
PŘÍNOS: Přínosem práce je zpětná vazba od zaměstnanců a z toho vyplývající doporučení pro zlepšení ve firmě.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Svobodná firma, smysl a vize, motivace, přístup k zaměstnancům; 3. Praktická část - Představení firmy, analýza současného stavu, návrhy opatření; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ, 2013. Svoboda v práci. Praha: PeopleComm.
COVEY, Stephen M. R., Greg LINK a Rebecca R. MERRILL, 2012. Chytrá důvěra. Praha: Management Press.
SEMLER, Ricardo, 2015. Podivín. Praha: PeopleComm.
PINK, Daniel H., 2011. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje.Olomouc.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Hana Holá, Oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

25.4.2018

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

NOVOTNÁ, Kateřina. *Přístup k zaměstnancům ve svobodné firmě*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2018 Podpis:

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí práce Ing. Haně Holé za odborné vedení, cenné připomínky a čas, který mi věnovala. Rovněž děkuji zaměstnancům z anonymizované softwarové společnosti za poskytnutí potřebných informací, umožnění rozhovoru i dotazníkového šetření a jejich vstřícný přístup.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je posoudit současný přístup k zaměstnancům ve svobodné firmě, a to zejména v oblastech komunikace, motivace, kontroly zaměstnanců a odměňování. Součástí toho je i získání zpětné vazby od zaměstnanců a následné doporučení opatření pro zlepšení. Teoretická část této práce se zabývá úvodem do problematiky a je zde věnována pozornost základním pojmům, jako je svobodná firma, motivace nebo přístup k zaměstnancům. V praktické části je potom zjišťován současný stav přístupu k zaměstnancům. Pro provedení analýzy současného stavu je využit rozhovor s personalistkou firmy a následné dotazníkové šetření. V návaznosti na zjištěné informace je vytvořen návrh opatření pro zlepšení a také shrnutí nejpodstatnějších silných stránek zjištěného přístupu.

Klíčová slova

Přístup k zaměstnancům, svobodná firma, komunikace, motivace, kontrola zaměstnanců, odměňování, změna ve firmě.

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to assess the current state of approach to employees in a democratic company, especially the approach to communication, motivation, controlling and rewarding employees. Part of the thesis is also getting a feedback from employees and proposing a concrete solution for improvement. The theoretical part focuses on the basic concept of the approach to employees in a company and further describes the main concept of a democratic company, motivation, or specific fields in approach to employees. In the practical part of this thesis the current state of the approach to employees in the concrete democratic company is determined. Based on the information obtained from an interview with a human resources department and a survey, the proposal of the solution for the improvement is created.

Key words

Approach to employees, democratic company, communication, motivation, controlling, rewarding employees, change in a company.

OBSAH

ÚVOD ... **5**

TEORETICKÁ ČÁST

1 SVOBODNÁ FIRMA ... **7**

1.1 CHARAKTERISTIKA SVOBODNÉ FIRMY ... 7

1.2 PRINCIPY SVOBODNÝCH FIREM ... 8

1.3 SMYSL A VIZE FIRMY ... 11

2 MOTIVACE ... **12**

2.1 MCGREGOROVA TEORIE X A Y ... 12

2.2 VNITŘNÍ MOTIVACE ... 13

2.3 VNĚJŠÍ MOTIVACE ... 14

3 PŘÍSTUP K ZAMĚSTNANCŮM ... **15**

3.1 KOMUNIKACE A KOUČOVÁNÍ ... 16

3.2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ... 17

3.3 INOVACE A ZMĚNA VE FIRMĚ ... 21

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ... **23**

4.1 VÝVOJ FIRMY ... 23

4.2 SOUČASNOST ... 24

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ... **25**

5.1 ROZHOVOR S PERSONALISTKOU ... 25

5.2 VÝZKUMNÁ ČÁST - DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ... 29

6 NÁVRH OPATŘENÍ ... **41**

ZÁVĚR ... **44**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... **45**

SEZNAM OBRÁZKŮ ... **47**

PŘÍLOHY ... **48**

PŘÍLOHA A – FOTOGRAFIE Z PROSTŘEDÍ FIRMY ... 48

PŘÍLOHA B – ZÁZNAM ROZHOVORU S PERSONALISTKOU ... 51

PŘÍLOHA C – DOTAZNÍK ... 58

ÚVOD

Dnešní svět se mění stále rychleji. S měnícím se světem se mění požadavky zákazníků i zaměstnanců, firmy musí neustále inovovat a je pro ně čím dál tím těžší zůstat konkurenceschopné. Jak poslední dobou vychází najevo, největší konkurenční výhodou jsou zaměstnanci. Proto se právě oni dostávají do středu pozornosti a je čím dál tím větší snaha o rozvoj a využití jejich plného potenciálu. Existují různé druhy přístupů k zaměstnancům a tedy různé způsoby, jak se toho firmy snaží dosáhnout. Moderním a stále více diskutovaným je přístup tzv. svobodných firem. Ten je specifický v tom, že vychází z hodnot samotných zaměstnanců a vyhovuje zejména mladé generaci zaměstnanců v této době nastupující na trh práce. Protože tento přístup považuji za velice efektivní a mně osobně je blízký, rozhodla jsem se zkoumat přístup k zaměstnancům v konkrétní svobodné firmě.

Cílem práce je tedy analyzovat přístup k zaměstnancům v konkrétní svobodné firmě. Přínosem bude získání zpětné vazby od zaměstnanců a z toho vyplývající doporučení pro zlepšení ve firmě.

Teoretická část této práce bude vypracována na základě rešerší odborné literatury. Nejprve se zaměřím na představení konceptu svobodné firmy. Krátce ji charakterizuji, uvedu principy, kterými se řídí a popíšu obecně její smysl a vizi. Následovat bude kapitola o motivaci jako klíčovém faktoru, který ovlivňuje výkon zaměstnanců a výsledky celé firmy. Poslední část věnuji celkově přístupu k zaměstnancům ve firmě. Zaměřím se na komunikaci a koučování, řízení pracovního výkonu a krátce zmíním inovaci a změnu ve firmě.

Praktická část bude věnována analýze přístupu k zaměstnancům v konkrétní svobodné firmě. Nejprve firmu představím, stručně ji charakterizuji a krátce popíši její vývoj a současnost. Samotná analýza firmy bude rozdělena na dvě části. Nejprve realizuji rozhovor s personalistkou, kde zjistím informace o tom, co a jak ve firmě funguje. Zajímat mě bude zejména způsob komunikace ve firmě, motivace zaměstnanců, jejich kontrola a odměňování. Zjišťovat budu specifika dané firmy a také oblast, kde personalistka vidí případný prostor pro zlepšení. Na tuto oblast se potom zaměřím v druhé části analýzy – v dotazníkovém šetření. Hlavním cílem dotazníků bude získat zpětnou vazbu od zaměstnanců a zjistit, kde je podle nich prostor pro zlepšení, co by uvítali jinak, než jak je to dosud. Na konci této práce vypracuji návrhy opatření na zlepšení, přičemž budu vycházet z rozhovoru s personalistkou a ze zpětné vazby od zaměstnanců získané prostřednictvím dotazníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SVOBODNÁ FIRMA

1.1 Charakteristika svobodné firmy

Co je to vlastně svobodná firma? Již z jejího pojmenování je patrné, že na rozdíl od klasického direktivního modelu řízení firmy je to firma, ve které zaměstnanci zažívají více autonomie, svobody, dejme tomu demokracie. Na první pohled se může zdát, že jde o společnost, v níž se zaměstnanci řídí heslem „svoboda pro všechny“, vládne v ní anarchie a vlastně to ani nemůže fungovat. Jak ale Brian M. Carney vysvětluje ve své knize Svoboda v práci (2013), o tom to není. „Je to ukázněná – vlastně sebeukázněná forma organizace. A hlavním elementem, který disciplínu vytváří, je sdílená vize“.

Tracy Fenton, zakladatelka WorldBlue (společnost, která pomáhá ostatním firmám stát se svobodnými) a propagátorka této filosofie vystihla, že svoboda v práci vytváří optimální podmínky pro dosahování individuálních cílů a skupinového úspěchu. Tento systém má výrazný dopad na spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a tím pádem výkonnost, a to ve veliké míře (WorldBlu - Freedom at Work, 2017). Toto bude podrobněji popsáno v samostatné kapitole s názvem motivace.

Ve spojení s pojmem svobodné firmy si lidé v České republice nejčastěji představí firmu Google nebo Zappos. V České republice však takových firem působí mnohem více. Na následujícím obrázku od Tomáše Hajzlera jsou znázorněna loga dalších svobodných firem u nás.

Obrázek 1 – Příklady svobodných firem v ČR

Zdroj: Hajzler, 2010

1.2 Principy svobodných firem

Tento typ firmy definovalo již více autorů. Ti se shodují na tom, že svobodná firma musí splňovat několik bodů, principů, které musí být respektovány. Jako příklad jsou uvedeny principy podle Tracy Fenton. Ta ve svém díle The Democratic Company (Fenton, 2002) popsala 17 principů, které později na svých stránkách http://www.worldblu.com/ zúžila na základnách 10:

- Smysl a vize
- Fair play a důstojnost
- Volba
- Transparentnost
- Integrita/celistvost
- Dialog a naslouchání
- Zodpovědnost
- Jednotlivě a společně
- Decentralizace
- Reflexe a zhodnocení

Pro lepší představu je každý z bodů doplněn o hlavní myšlenku. Výchozím zdrojem informací je videozáznam Tracy Fenton (WorldBlu - Freedom at Work, 2017).

Smysl a vize

Vize je hlavním elementem, který vytváří disciplínu. Protože všichni zaměstnanci mají za cíl to samé, nemá smysl jít činy proti sobě a naopak je přirozené, že všichni spolupracují. (Carney, 2013)

Ve svobodné firmě je všem zaměstnancům jasné, z jakého hlubšího důvodu organizace existuje. Vědí, jaká je její vize, poslání, a to poslání sdílejí. Nezřídka se stává, že vize nepřichází seshora od vedení, ale zaměstnanci si ji vytvářejí sami. Právě díky tomu, že zaměstnanci vizi chápou a přijímají ji za svou, tak se chovají v souladu s nejlepšími zájmy firmy a nevzniká anarchie, jak ostatně potvrzuje B. M. Carney ve své knize (2013). Vzhledem k tomu, že smysl a vize jsou hlavním stavebním kamenem svobodné firmy, na následujících stránkách jim je věnována samostatná kapitola.

Fair play a důstojnost

Podle Tracy Fenton je samozřejmostí férovost a spravedlivost. Nefunguje to, že by bylo s některými zaměstnanci zacházeno, jako že jsou „někdo“ a s některými, jakože jsou „nikdo“. Všichni něco znamenají, jsou důležitou součástí firmy a je jim to dáváno najevo. Všichni jsou spolupracovníci v pravém slova smyslu, sdílejí stejnou vizi, za kterou jdou a ke které všichni přispívají. Všichni si také uvědomují, že bez kteréhokoli jejich kolegy by cesta za vizí byla mnohem těžší.

Ať už jde o manažera, obchodního zástupce nebo uklízečku. A když vůči někomu budou „hrát nefér“, uškodí to celé firmě a v důsledku i jim samým (WorldBlu - Freedom at Work, 2017).

Volba

Zaměstnanci jsou podporováni v tom, aby se sami rozhodovali jak, kdy, kde a s kým budou co dělat. Mohou ovlivnit vše, co se jich bezprostředně týká a dokonce často mohou ovlivnit i vývoj a směřování firmy. Je jim to umožněno díky tomu, že mohou svobodně mluvit o svých přáních a nápadech na zlepšení (to je podrobněji popsáno v odstavci Dialog a naslouchání). Svobodné firmy mívají specificky nastavené prostředí tak, že je zaměstnancům umožněno chodit do práce, kdy jim to přijde nejvhodnější, mohou pracovat odkudkoli, dokonce si vybírají spolupracovníky a nadřízené tím, že konkrétní člověk musí být nejdříve odsouhlasen těmi, kteří s ním budou nějakým způsobem pracovat. O tom mluví Taťána Le Moigne ředitelka české pobočky firmy Google, jedné ze svobodných firem, ve svém příspěvku na konferenci Svoboda NaŽivo (Taťána Le Moigne - cesta od nešťourej se v nose do Googlu, 2011) a dodává, že: „Je velice důležité, aby každý nový zaměstnanec byl kompatibilní s celým prostředím firmy, jinak bude narušena homogenita prostředí a fungovat to prostě nebude.“

Transparentnost

Svobodné firmy jsou transparentní a otevřené vůči svým zaměstnancům. Jedná se o sdílení informací o tom, jak pokročil ten který projekt, kolik ten projekt vydělává. Celkově informace o veškerých financích firmy, ať je to obrat firmy, rozpočet jednotlivých projektů nebo i výše mzdy kolegy. V některých firmách, jako např. ve firmě Semco, jdou se mzdou tak daleko, že její výši si zaměstnanec určí sám a následně ji obhájí před firmou. Každý ve firmě tak ví, jak vysoká je zaměstnancova mzda a jaký závazek má vůči firmě. Mohou tak od něj žádat adekvátní součinnost (Semler, 2011).

Zaměstnanec ví i to, jak konkrétně jeho práce přispívá k plnění vize firmy, což souvisí s motivací (to úzce souvisí s bodem bod Smysl a vize). Díky transparentnosti má zaměstnanec veškeré relevantní informace k tomu, aby mohl plnit své závazky, aby se cítil bezpečně a tak, že je skutečně součástí firmy.

Integrita/celistvost

Jednotlivec i organizace jako celek dodržují sdílené etické a morální principy. Jak popisuje Taťána Le Moigne, (Taťána Le Moigne - cesta od nešťourej se v nose do Googlu, 2011), je důležité dělat to, co se hlásí navenek, neboli když hlásáme vodu, nepijeme víno. Také říká, že se řídí pravidlem: „Co si myslíš, to říkáš, co říkáš, to děláš. Pokud je tady někde konflikt, tak je problém a musí se řešit“. Dále jde o naplňování různých etických norem jako třeba „žít v pravdě“, což souvisí s bodem Transparentnost. Taťána Le Moigne také zmiňuje, že je samozřejmostí a nutností do firmy nabírat lidi, kteří jsou s těmito myšlenkami ztotožnění.

Dialog a naslouchání

Ve většině běžných direktivně řízených organizací funguje komunikace hlavně odshora dolů, kdy vedení dává příkazy a zaměstnanec je musí plnit, i když se mu to nelíbí. Jenže je to právě zaměstnanec, kdo pracuje „v první linii“ a sám ví nejlépe, co je potřeba k řešení daného problému, co je potřeba k optimalizaci procesu nebo co by si zákazník přál, protože sám zaměstnanec je s ním v kontaktu. Ve svobodné firmě si toto uvědomují a tak místo direktivního monologu vedení více naslouchá a zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby sami přicházeli s nápady a nebáli se vyjádřit, když jim něco přijde nesmyslné. Samozřejmě autoritou je stále nadřízený, ale zaměstnancův názor je přijímaný, respektovaný a často přispívá k inovacím ve firmě. To se týká i pravidel, která jsou ve firmě nastavena. Pravidla ve svobodné firmě totiž pomáhají, nastavují mantinely, aby práce probíhala hladce a nedocházelo k nedorozuměním (špatně vymezené kompetence atd.). V případě, že nepomáhají nebo dokonce brání optimálnímu výkonu zaměstnance, je vítaná změna nebo přímo zrušení některých těchto pravidel. Návrhy na změny přichází právě zespoda od řadových zaměstnanců, kteří se těmi pravidly každý den řídí. To by ovšem bylo v direktivně řízené společnosti nemyslitelné (WorldBlu - Freedom at Work, 2017).

Zodpovědnost

Svoboda roste zároveň se zodpovědností a tam, kde končí zodpovědnost, tam končí svoboda. Ve svobodné firmě má každý jasně vymezené kompetence, každý ví, za co je zodpovědný a komu se zodpovídá. Také zde funguje to, že když se něco řekne, tak se to splní. A pokud se zjistí, že to splnit nelze, tak se o tom komunikuje, jakmile je to zjištěno, aby se co nejrychleji a nejsnáze našla cesta k řešení.

Jednotlivě a společně

Toto podle Traci Fenton funguje ve dvou rovinách (WorldBlu - Freedom at Work, 2017). Za prvé, jednotlivec je stejně důležitý, jako organizace jako celek. To znamená, že zaměstnanci jsou oceňováni za dosahování individuálních cílů, stejně tak jako za to, jak přispívají organizaci k tomu, aby naplňovala společnou vizi. Za druhé, někdy musí zaměstnanec udělat větší rozhodnutí, které ovlivní jeho spolupracovníky. V takovém případě je samozřejmé to prokonzultovat s těmi, kterých se to týká, vyslechnout jejich názor a vzít ho v potaz. Zde je důležité, že se nejedná o žádost o svolení, ale o férovost, ohleduplnost a informovanost ostatních, což patří mezi morální principy firmy, které byly popsány v odstavci Integrita/celistvost.

Decentralizace

Jak Tracy Fenton (WorldBlu - Freedom at Work, 2017) říká: „Democratic organizations make sure power is appropriately shared and distributed among people throughout the organization,“ nebo-li „Ve svobodné firmě je moc odpovídajícím způsobem sdílena a rozdělena lidem napříč organizací.“ Sdílená moc je možná především díky sdílené vizi. Když všichni zaměstnanci jdou za tím samým cílem, je krajně nepravděpodobné, že by zaměstnanec svou moc zneužil na úkor firmy a pouze ve svůj prospěch. Také je to umožněno díky transparentnosti, protože díky tomu mají zaměstnanci veškeré informace a podklady, na základě kterých se mohou kvalitně rozhodovat. Není proto třeba

složitého schvalování od vedoucích pracovníků. To dává zaměstnanci pocit důležitosti, vědomí zodpovědnosti a k velikému zvýšení motivace. To pak vede k mnohem větší efektivitě práce a dalšímu zesílení motivace a vize firmy.

Reflexe a zhodnocení

Všem se průběžně dostává zpětné vazby, a to ať prostředkem týdenních reportů, rozhovoru o přestávce u kávy, nebo jiným způsobem. To souvisí s bodem Dialog a naslouchání. Díky tomu se i vedoucí pracovníci dozvědí, co udělali v poslední době skvěle, co by šlo vylepšit a jak. To vede jak k rozvoji firmy, tak k osobnímu rozvoji každého jedince. Díky zpětné vazbě se také mohou všichni snáze poučit z minulosti a budovat tak lepší budoucnost (WorldBlu - Freedom at Work, 2017).

Tomáš Hajzler (Design svobodné firmy) k těmto principům dodává, že aby firma mohla být považována za svobodnou, nemusí zatím splňovat všechny body. Začít se řídit těmito principy na 100% je (zvláště pro firmu, která byla původně řízena direktivně) nelehké, proto je důležité spíše to, že se těmito principy řídí z větší části a hlavně že jsou na cestě k jejich úplnému naplnění. I Richard Semler ze Semca, jedné z nejznámějších svobodných firem, říká, že jsou přinejlepším v polovině cesty ke svobodě. (Semler , 2011) Přesto podle Hajzlera opravdové dokonalosti firma dosáhne, až když budou naplňovány všechny principy.

1.3 Smysl a vize firmy

Podle výzkumu agentury Gallup (Semler, 2011) 8 z 10 lidí práce nebaví. Není jim umožněno dělat každý den v práci to, v čem jsou nejlepší a chodí tam, dá se říct, jen kvůli penězům. To vede ke sníženému výkonu a absentérství. Zaměstnancům mnohdy nezáleží na výsledcích firmy jako celku, stačí jim, že si „odsedí svých osm hodin“ a dostanou za ně zaplaceno. To je samozřejmě špatně a je alarmující, že je tento přístup tolik rozšířený. Vizí svobodné firmy je naopak vytvořit pracovní prostředí, kam zaměstnanci budou chodit rádi. Budou dělat práci „pro kterou jsou stvořeni“, budou se v ní realizovat, bude je naplňovat. Také se budou ztotožňovat s cíli organizace jako celku a budou se chtít podílet na jejich naplnění. Důležité je pro svobodné firmy i udržet příjemný kolektiv, ve kterém zaměstnanec nalezne přátele a do kterého se bude rád vracet. To je vizí svobodných firem obecně. Je to představa ideálního stavu. Je to cíl, který všichni zaměstnanci sdílejí a za kterým jdou.

Každá konkrétní firma má ale i svou specifickou vizi. Například vizí firmy IKEA je vytvářet lepší život pro co nejvíce lidí. (Vize, kultura a hodnoty IKEA, 2007) Jejich cílem je dělat kvalitní, odolný, praktický a designově atraktivní nábytek za co nejnižší cenu, aby byl dostupný každému. Komunikují se zákazníky o tom, co by potřebovali a co by si přáli. Lepší život vytvářejí také tím, že maximálně šetří životní prostředí ať tím, že recyklují 95% veškerého odpadu nebo používají do-

pravu šetrnou k životnímu prostředí. A v neposlední řadě mají nadaci IKEA Foundation, díky které pomáhají milionům dětí z nejchudších komunit.

Vizí firmy Zappos je zase „doručit štěstí“ každému, kdo si u nich objedná zboží, jak uvádí CEO firmy ve své knize Štěstí doručeno. (Hsieh, 2011)

Na příkladech vidíme, že vizí je něco, co má hlubší smysl a přesah. Staví na společných hodnotách zaměstnanců, stmeluje je a motivuje.

Jak ale poznat, že se potenciální noví zaměstnanci s vizí firmy skutečně ztotožňují a nechtějí tam pracovat jen kvůli atraktivnímu finančnímu ohodnocení? Tony Heish, ředitel firmy Zappos to řeší následovně. Po čtyřtýdenním placeném zaškolení učiní novým zaměstnancům nabídku, že když teď dají výpověď, dostanou na ruku dva tisíce dolarů. Tím se ujistí, že v jeho firmě zůstanou jen ti zaměstnanci, kteří se skutečně ztotožňují s hodnotami firmy a vize Zapposu je pro ně důležitější než finanční injekce. (Carney, Getz, 2013)

2 MOTIVACE

Motivace je klíčovým faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců a tím výsledky celé firmy. Proto je jednou z hlavních věcí, které firmy řeší, aby se mohly posouvat vpřed a dosahovaly co nejlepších výsledků. Je pravda, že každý člověk je unikátní a každého motivuje něco trochu jiného, v zásadě se ale motivace dá členit na dva základní typy: vnější stimuly a vnitřní motivy. Vnější stimuly jsou typicky odměny a tresty. Vnitřní motivy jsou potom uspokojování vnitřních potřeb, cíl odpovídá zájmům a ideálům jedince. Oba typy budou hlouběji vysvětleny později v samostatných kapitolách. Před tím je ale důležité uvedení do problematiky McGregorovy teorie X a Y.

2.1 McGregorova teorie X a Y

V druhé polovině dvacátého století Douglas McGregor přezkoumával konvenční metody moderního managementu a došel k závěru, že firmy jednají na základě nesprávných předpokladů o lidském chování.

Většina vedoucích pracovníků věřila, že zaměstnanci mají přirozený odpor k práci a vyhýbají se jí. Nechtějí převzít zodpovědnost, mají nechuť ke změnám, dožadují se bezpečnosti atd. Tím pádem nutně potřebují někoho, kdo je bude neustále kontrolovat, řídit, stimulovat a zastrašovat, aby byli donuceni vynaložit adekvátní úsilí potřebné k dosažení cílů společnosti. Tuto teorii McGregor nazval X.

On sám tvrdil, že existuje zcela jiný pohled na zaměstnance, a to takový, že jejich zájem o práci je stejně přirozený jako hra nebo odpočinek. Mají dostatek sebekázně a chuti k plnění cílů organizace.

Lidé jsou přirozeně kreativní, vynalézaví a přijímají, dokonce vyhledávají zodpovědnost. (McGregor, 1985) Tento pohled pojmenovat teorií Y.

Dále uvádí, že pokud manažeři vycházejí z teorie X, nutně docílí pouze průměrných, omezených výsledků. Pokud by však vycházeli z teorie Y, bylo by možné naplno využít potenciál zaměstnanců a zlepšit tak výkon celé společnosti. (Pink, 2011)

Je pravda, že mnoho společností se posunulo od uplatňování teorie X směrem k Y. Avšak ve velkém množství firem, ať jednotlivci nebo celé útvary, stále vycházejí hlavně z teorie X jako před padesáti lety. Svobodné firmy patří k těm, které McGregorovy cenné informace využívají, vycházejí z teorie Y a i v praktické části této práce jsou sdíleny stejné předpoklady.

2.2 Vnitřní motivace

Přibližně v době McGregorových objevů – v polovině dvacátého století – byla poprvé zkoumána Vnitřní motivace Harry F. Harlowem. Ten během experimentu s primáty zpozoroval, že hlavolam, který dal opicím k dispozici, začaly řešit naprosto spontánně a se zájmem, a to bez jakýchkoli vnějších pobídek. To byl nečekaný jev a v té době odporoval obecně přijímanému názoru na to, jak se primáti, včetně lidí, chovají. Do té doby totiž jediné známé motivátory byly pud (žízeň, hlad, atd.) a potom odměny a tresty udělované za různé druhy chování. Tohle neodpovídalo ani jednomu. A tak Harlow udělal další sérii experimentů. Během nich zjistil, že efektivního výkonu může být dosaženo i bez vnějších stimulů, protože samotné řešení úkolu může být odměnou. Také tento druh motivace napomáhal učení a kreativitě. Dokonce zjistil, že následné zavedení odměny potravou vedlo k narušení výkonu. Sice primáti udělali více práce, ale s větší chybovostí a vyřešení nových úkolů zabralo více času. (Pink, 2011)

Asi o dvacet let později na Harlowa navázal Edward Deci experimentem se studenty a hlavolamem. Výsledky potvrdily, že vnější stimuly krátkodobě zvyšují zájem a výkon jedinců. Účinky však po nějaké době přestanou působit a naopak mohou snížit dlouhodobější motivaci a vnitřní zájem k pokračování v činnosti. (Deci, 1971)

Později se k Decimu přidal Richard Ryan a společně došli k teorii SDT nebo-li sebedeterminační teorii. Je to teorie univerzálních lidských potřeb. Tyto potřeby jsou vrozené a jsou tři: dostatečná pravomoc, autonomie a touha někam patřit. „Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, jsme motivovaní, produktivní a šťastní. Jestliže jsou mařeny, naše motivace, produktivita a štěstí prudce poklesnou," říká Ryan (Ryan, Deci, 2000). Také dodává, že když lidé ve firmě nejsou dostatečně motivovaní, měly by se primárně řešit tyto tři oblasti. Místo toho se však automaticky přistupuje k odměnám a trestům. To je špatně. Neznamená to, že odměny a tresty by byly vyloženě v rozporu s touto teorií, v některých případech je vhodné je používat. Rozhodně by na ně ale neměl být kladen velký důraz, protože odměny jsou kupodivu tím, co motivuje nejméně. Místo přidávání odměn a trestů bychom měli investovat do prostředí, kde budou maximálně uspokojeny naše vrozené psychologické potřeby – dostatečná pravomoc, autonomie a touha někam patřit.

Od doby zveřejnění této teorie byly provedeny mnohé experimenty po celém světě zaměřující se na různé oblasti, od obchodu přes vzdělávání až po sport, a všechny směřují ke stejnému závěru: „Lidé mají vrozenou vnitřní touhu být autonomní, sebedeterminující a spojeny jedna s druhou. Je-li tento pohon uvolněn, jsou schopni dosáhnout daleko větších věcí a žijí bohatší život.“ (Pink, 2011)

Autonomie, mistrovství a smysl

Daniel H. Pink ve svém díle Drive píše také o třech hlavních složkách vnitřní motivace, které se výrazně podobají výše zmíněným. Jde o autonomii, mistrovství a smysl. (Pink, 2011)

Autonomie – člověk má přirozenou touhu řídit sám sebe. Potřebuje autonomii v tom, co dělá (úkol), kdy to dělá (čas), s kým to dělá (tým) a jak to dělá (způsob plnění úkolu). Firmy, které umožňují zaměstnancům aspoň do určité míry se tímto způsobem realizovat, mnohem více využijí jedinečnost každého člověka a jeho potenciál.

Mistrovství – Další přirozenou touhou člověka je být stále lepší a lepší v činnosti, kterou dělá, chce se neustále překonávat. Nejvíce se to projevuje u činností, při kterých se dostává do „flow“, tedy když je činnost v souladu s jedincovými schopnostmi, baví ho a naplňuje. Mistrovství vyžaduje, aby potenciál byl brán ne jako konečný, ale neustále se zvětšující. Také vyžaduje úsilí a vytrvalost, což je potřeba, aby bylo podporováno.

Smysl – Lidé už od pradávna hledají smysl, a to v činnostech, které každodenně provádějí, stejně jako v životě samotném. Potřebují se věnovat něčemu, co má hlubší význam, určitý přesah, něčemu, co je trvalejší, než oni sami. Firmy, které si to uvědomí a se smyslem práce a vizí firmy pracují, získají angažované, věrné a hrdé zaměstnance. Bude atraktivnější jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky.

Nejspíše každý vnitřně ví, že nejlépe se člověk cítí, když je aktivní, něčím zaujatý. Když dělá něco, na čem záleží, kvůli dosažení cíle, který ho přitahuje. A v té činnosti se každým dnem zlepšuje a může pozorovat své pokroky. Teď už jen stačí, aby si to firmy plně uvědomily a uvedly to do praxe.

2.3 Vnější motivace

Podstatou vnější motivace jsou odměny a tresty. Vychází se z předpokladu, že když bude pracovník za nějakou činnost odměněn, bude ji vykonávat více. A když potrestán, bude ji vykonávat méně. Tomuto odpovídá typicky metoda cukru a biče.

O vnější motivaci dlouho vládl názor, že je jedinou a správnou cestou, že funguje. A ona opravdu funguje, ale pouze z krátkodobého hlediska, z dlouhodobého je velice neefektivní. Může být velice stresující, když je například špatně odhadnuta frustrační tolerance zaměstnance. Dlouhodobě také snižuje výkonnost a potlačuje kreativitu. O zhoršování kreativního výkonu v souvislosti se stresem pojednává i Ivan Pilný ve své knize (Pilný, 2016) a říká, že stres vede k instinktivnímu využívání přirozených reakcí mozku: bojuj, uteč, zkameň nebo se spoj s tlupou. Pilný k tomu dodává, že „z těchto stavů nic produktivního nebo inovativního pochopitelně nemůže vzniknout. Soustavný

tlak přebírá kontrolu, předurčuje naše reakce a omezuje svobodu volby a hledání alternativ. Soustavný stres ztrácí svou pozitivní funkci a vede k vážným zdravotním problémům“. Kromě těchto negativních dopadů může využívání výhradně vnější motivace dokonce podnítit neetické chování, protože se objeví podvádění a obcházení pracovního postupu kvůli dosažení odměny za každou cenu. Snadné je i vytvoření závislostí a je podporováno krátkodobě zaměřené myšlení. Z dlouhodobého hlediska nepůsobí motivačně dokonce ani mzda. Jako stimul působí zvýšení mzdy, ale také jen krátkodobě, protože na vyšší mzdu si zaměstnanec rychle zvykne.

Jako efektivní se vnější motivace ukazuje spíše u rutinních úkolů, které jsou založeny na předem daných pravidlech. Zde není potřebná žádná kreativita a je zde minimální vnitřní motivace zaměstnanců, která by mohla být cukrem a bičem zničena. (Pink, 2011)

Jak uvádí Daniel Pink, je mnoha studiemi dokázáno, že vnější motivace není zdaleka tak účinná, jako ta vnitřní. (Pink, 2011). Lidé primárně motivovaní vnitřní motivací jsou z dlouhodobého pohledu výrazně výkonnější a jejich práce je efektivnější. A kromě toho i ve větší psychické i fyzické pohodě. Když se tedy firma bude soustředit primárně na vnitřní motivaci zaměstnanců, výrazně ji to posílí, stabilizuje a dokonce jim i pomůže se přenést přes desetiletí neúspěchu. (Pink, 2011)

Svobodné firmy pracují se všemi poznatky, které byly uvedeny v této kapitole. Vycházejí z teorie Y a jejich cílem je vytvořit pracovní prostředí, kde bude maximálně využita vnitřní motivace zaměstnanců.

3 PŘÍSTUP K ZAMĚSTNANCŮM

Jak bylo popsáno v Charakteristice svobodné firmy, svoboda neznamená anarchii. To se odráží i v komunikaci a přístupu k zaměstnancům. Zaměstnanci zažívají velikou míru autonomie, ale stále jsou nastaveny určité „mantinely“ a nadřízení zaměstnance nasměrovávají. B. M. Carney ve své knize Svoboda v práci (2013) uvádí výstižný příklad, kde je toto znázorněno. Jde o příběh majitele vinařství, jehož cílem je vyrábět to nejlepší víno, a to nehledě na náklady. Firma se rozhodla vyrábět jeden druh vína čistě jako propagační materiál a rozdávat ho. Zaměstnankyně se domnívala, že je škoda na výrobu toho vína používat ty nejlepší sudy, protože z něj stejně nebude žádná tržba. Majitel vinařství to zjistil a asi takto vypadal jeho rozhovor se zaměstnankyní: „Kris, domníval jsem se, že budeme vždycky stáčet do nových dubových sudů.“ „To ne, nebudu přece používat nový dub na víno, které rozdáváme zadarmo.“ „Chtěl jsem po vás někdy, abyste šetřila moje peníze?“ „To ne.“ „Ze kterých sudů bude nejlepší Chardonnay? Vy to rozhodněte.“ Zaměstnankyně reagovala slovy „Na všechno použijeme jenom nový dub.“ Jak je vidět, majitel firmy dal najevo své přání. Ale místo toho, aby dával příkazy, jako to mají ve zvyku mnozí šéfové, spíše své přání nepřímo naznačil a stále nechal prostor pro konečné rozhodnutí zaměstnankyně. S vědomím, že zodpovědnost má zaměstnankyně a nadřízený ji nepřejímá.

Tento přístup nadřízených k zaměstnancům vychází z principů uvedených v samostatné kapitole Principy svobodných firem. Odráží se zde například Reflexe a zhodnocení, Decentralizace, Zodpovědnost, Dialog a naslouchání nebo Volba. Odráží se zde i princip Smysl a vize, protože zaměstnanec je tímto přístupem podporován, aby se rozhodoval tak, aby bylo co nejefektivněji dosahováno firemní vize.

3.1 Komunikace a koučování

Z výše uvedeného Carneyho příkladu je patrné, že aby komunikace směrem od nadřízeného k podřízeným fungovala ideálně, probíhá většinou formou otázek. O tom pojednává John Whitmore, který stál u vzniku zcela nového oboru, který je postaven na pokládání správných otázek – koučování. Koučovací přístup manažerů i koučování jako takové je ve svobodných firmách hojně využíváno.

Co je koučink

Podle Johna Whitmora je koučování (nebo koučink) „vztah, v němž je kouč koučovanému oporou a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je.“ (Whitmore, 2014). Kouč je jakýmsi průvodcem různými životními situacemi. Pokládá správné otázky pro to, aby si koučovaný v danou chvíli uvědomil, co potřebuje. Uvolňuje tak potenciál a umožňuje mu maximalizovat jeho výkon. Koučování pomáhá ve všech oblastech, kde je použito, vytváří ideální podmínky pro učení se a růst. (Whitmore, 2014)

Oblasti koučinku

Jsou tři základní oblasti, ve kterých je koučink využíván. Pro rozvoj dovedností, zlepšování výkonu a v osobním rozvoji (Grant, Passmore, Cavanagh & Parker, 2010).

Při rozvoji dovedností se může jednat například o rozvoj komunikačních, prezentačních nebo prodejních dovedností. Kouč pomáhá k uvědomění, nabízí možnost k nácviku a poskytuje zpětnou vazbu.

Při zlepšování výkonu se kouč s koučovaným soustředí na pochopení a osvojení si dovednosti stanovování si cílů a překonávání překážek při jejich dosahování. Také se učí sledování a hodnocení výkonu a metody na jeho zlepšování.

Oblast osobního rozvoje je nejrozsáhlejší ze tří uvedených a může zahrnovat jakákoli témata jak z pracovního tak z osobního života. Kouč pomáhá koučovanému překonat osobní krize, zlepšit vztahy, a to k okolí i k jemu samému. Hledají spolu nové životní perspektivy a smysluplné pracovní uplatnění. Koučování zde slouží jako prostor pro zamyšlení a uvědomění a pomáhá ke změně k lepšímu ve všech směrech.

Koučovací přístup v organizacích

Koučování lze pro jeho podstatu a přínosy výborně využít v organizacích. Roli kouče v tomto případě přebírá manažer a koučovaným je podřízený. Výjimkou jsou však organizace, kde je téměř výhradně využíván direktivní přístup k řízení zaměstnanců. Pokud totiž manažer pouze přikazuje, zakazuje a trestá, není možné koučování efektivně využít a dosáhnout tedy jeho prostřednictvím dobrých výsledků. Důvodem je podstata vztahu kouče a koučovaného, který je při vzájemných interakcích klíčový. Aby koučování fungovalo a přinášelo kýžené výsledky, musí si být oba účastníci vztahu rovni a musí usilovat o společné dosažení cíle. To vyžaduje zvláštní přístup manažera. Velké požadavky jsou kladeny zejména na dovednost empatie, objektivity a upřímnosti (Whitmore, 2014). Tyto dovednosti jsou ve svobodných firmách na pozicích manažerů téměř nutností, a také proto se právě tyto firmy jeví jako ideální prostředí pro koučovací přístup.

Může se zdát, že zavedení koučování zatíží manažera osvojováním si nových dovedností a delšími propracovanými rozhovory s podřízenými natolik, že ve výsledku nebude tolik efektivní. Pravdou ale je, že koučovaní zaměstnanci přebírají mnohem větší odpovědnost a zbavují tak manažera povinnosti zabývat se některými každodenními naléhavými úkoly. Ve výsledku tak bude mít mnohem více času na to, aby se věnoval jen koučování a těm úkolům, které může řešit jen on sám, jak ostatně uvádí i Whitmore ve své knize Koučování (2014).

3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu asi nejlépe vystihuje Armstrong (2007), když říká, že: „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 uvádí, že cílem řízení pracovního výkonu je nastolit takovou kulturu, ve které zaměstnanci sami přebírají zodpovědnost za neustálé zlepšování podnikových procesů, a tím za zvyšování výkonu. Aby mohl být zlepšován pracovní výkon a stanovovány nové cíle, musí být znám současný stav. Pro to slouží kontrola a hodnocení zaměstnanců.

Kontrola a hodnocení zaměstnanců

Kontrola a hodnocení zaměstnanců jsou nedílnou součástí řízení pracovního výkonu i ve svobodné firmě. Jak bylo vysvětleno v kapitole Charakteristika svobodné firmy, ve svobodné firmě nevládne anarchie. Jsou jasně vymezené kompetence a stanovené cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout. Aby mohly být stanovovány cíle nové, případně aby mohl nadřízený zaměstnance směřovat, probíhá pravidelná kontrola.

Nejedná se ale o pojetí kontroly, které převládá v direktivně řízených firmách. Tím je myšleno pojetí, kde vrcholoví manažeři zjišťují nesrovnalosti oproti plánům, často se sami pouštějí do řešení problémů nebo chtějí alespoň kontrolovat každý zaměstnancův krok (Kubeš, 2004). Manažeři svobodných firem se učí zcela opustit tyt postoje a vložit důvěru do svých zaměstnanců, zplnomocňují je k přijímání různých rozhodnutí a pouze dochází ke vzájemnému sdílení informací.

Tok informací je ve svobodných firmách klíčový, a to pro stanovování cílů, hodnocení pokroku i měření úspěšnosti. Jedná se o předávání informací od podřízených nadřízeným o tom, jak se situace vyvíjí. Od nadřízených potom následuje zpětná vazba, ve které mimo jiné zaměstnanci poskytne doporučení a ukáže mu, na co by se měl dále zaměřit. Tento proces má také důležitý motivační efekt. Podle Blancharda (1999) se takovýmto sdílením informací snažíme především docílit toho, aby se zaměstnanec cítil zodpovědný za své výsledky, které v důsledku ovlivňují výkon firmy. Pokud by probíhala kontrola popsaná výše (pojetí kontroly, kde vrcholoví manažeři zjišťují nesrovnalosti oproti plánům, často se sami pouštějí do řešení problémů nebo chtějí alespoň kontrolovat každý zaměstnancův krok), u zaměstnanců by byl vzbuzován dojem, že za jejich výkon zodpovídá nadřízený.

To jaké všechny informace budou sdíleny a samotný způsob jejich předávání, záleží na individuálních potřebách zaměstnanců a pracovních týmů. Každý manažer si může nastavit své specifické postupy, na kterých se domluví s podřízenými. Je důležité, aby se manažer ptal zaměstnanců, jaké další informace k práci potřebují, co naopak nepotřebují nebo jakou formou by měly být informace předávány a v jakém časovém rozmezí, aby to bylo co nejefektivnější (Blanchard, 1999). Například mohou probíhat individuální schůzky nadřízeného a podřízeného, pravidelné posílání reportů nebo schůzky celého týmu, kde proběhne předání informací.

Princip sdílení informací je v důsledku mechanismem, díky kterému se zaměstnanci a týmy mohou stát plně odpovědnými za plnění cílů. Spolu s manažery sledují pokrok k očekávaným výsledkům a aktuálním vývojem se řídí. Mohou společně měnit plány a zvažovat případné blížící se hrozby. Blanchard, 1999)

Způsob odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců úzce souvisí s jejich motivací k pracovnímu výkonu. Mnozí manažeři mají tendenci zužovat tuto problematiku pouze na finanční odměňování. To má samozřejmě v pracovním vztahu klíčový význam, není však zdaleka jedinou možností odměňování zaměstnanců (Kohoutek, 2000). Jak bylo uvedeno v kapitole Motivace, svobodné firmy intenzivně pracují s vnitřní motivací, snaží se v zaměstnanci vzbudit zájem o práci a zároveň dosáhnout toho, aby byl zaměstnanec co nejvíce spokojený. Nejde tedy o pouhou kompenzaci práce, díky níž budou pokryty základní zaměstnancovy potřeby, velký důraz je kladen i na uspokojování potřeb uvedených v horní polovině Maslowovy pyramidy potřeb. Mezi tyto potřeby patří potřeba lásky, přijetí a spolupatřičnosti, potřeba uznání, úcty a potřeba seberealizace. Od toho se potom odvíjí způsoby odměňování.

Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Wikimedia Commons, the free media repository

Jak bylo uvedeno výše, důležitou součást odměn tvoří peněžní složka – mzda. Ta bývá nejčastěji buď stálá a pevně daná nebo s vyplácením provize a odměn. Oba způsoby mají své výhody. Při vyplácení provizí zaměstnanec dostane za lepší výkon více zaplaceno, a to například když prodá více zboží, když získá více nových klientů atp. Tím pádem je zaměstnanec více motivovaný a snaží se dosáhnout vždy nejvyššího výkonu. Na druhou stranu tím ale může být nadměrně stresovaný, a to hlavně v mimosezónních obdobích, při krizích atd. V takových případech je výhodná pro změnu pevně daná mzda. U té se vychází z předpokladu, že zaměstnanec dělá své maximum vždy, a proto je vždy adekvátně odměněn. Když jsou některý měsíc nižší prodeje, je to bráno jako přirozené a nutné a zaměstnanec se tím nemusí stresovat. To podporuje pohodu a příjemné prostředí v práci a tím pádem to také přispívá ke zvýšení výkonu zaměstnanců.

Jednou z netradičních možností finančního odměňování, která odpovídá principům svobodných firem, je způsob stanovení výše finanční odměny ve firmě Semco (Semler, 2011). Pracovník si výši mzdy určí sám s tím, že ji následně obhájí před firmou. Tímto způsobem je zaručena transparentnost jednotlivých příjmů pracovníků (odpovídá principům svobodných firem uvedených v první kapitole) a zároveň je zajištěna motivační složka mzdy. Zaměstnanec si totiž díky obhajobě před firmou uvědomuje, za jaký konkrétní přínos firmě je odměňován a že je za něj firmou patřičně oceňován.

Kromě peněžní mzdy i svobodné firmy nabízí nepeněžní benefity. Ty mívají výrazný motivační efekt, protože jsou cíleny na uspokojování vyšších potřeb, jako potřebu přijetí, lásky, spolupatřičnosti, potřebu uznání, úcty nebo potřebu seberealizace, tedy potřeby z horní části Maslowovy pyramidy. Mezi tyto odměny patří například firemní společenské, sportovní a team-buildingové akce nebo vzdělávací programy. Veliký význam mají i pochvaly a projevy uznání jak od kolegů, tak od nadřízených (Pink, 2011). Častým jevem, který se dá považovat za formu odměny, bývá ve svo-

bodných firmách svoboda v práci jako taková. Jak popsal Tomáš Hajzler na svých webových stránkách (Svoboda v práci), projevuje se například tak, že není stanovena pracovní doba nebo udělovány dovolené. Zaměstnanci mohou do práce chodit teoreticky, kdy chtějí, na jak dlouho chtějí a dovolenou si mohou vzít kdykoli podle svých potřeb. Na první pohled se může zdát, že pokud dostanou zaměstnanci takovou možnost, tak do práce chodit nebudou vůbec a pořád budou jezdit na dovolené. V praxi to vypadá jinak. Zaměstnanci svobodné firmy jsou si dobře vědomi toho, jakou práci mají vykonat, dokdy ji mají vykonat a za co všechno jsou zodpovědní. Svoboda se projevuje spíše v tom, že když se jim nehodí přijít do práce, mohou pracovat z domova. Výhodou je také to, že mohou v létě pracovat na lavičce v parku nebo zvolit jakékoli jiné pracovní prostředí, které jim v danou chvíli vyhovuje. Také si mohou dojít na oběd ve chvíli, kdy mají hlad, a ne když mají určenou přestávku. Tím pádem zaměstnanci nemusí přesně v poledne odejít od rozpracovaného úkolu, aby se stihli najíst, a můžou si jídlo naplánovat tak, jak se jim to hodí. Zaměstnancům odpadají mnohé starosti, například s nahlašováním příchodů a odchodů z práce, a zaměstnavateli zase zbytečné kontrolování. I dovolenou si zaměstnanci berou uváženě a s ohledem na své nadřízené i spolupracovníky. To, že si chtějí vzít dovolenou, ale zaměstnanci nemusí hlásit dlouho dopředu a nestává se, že když dovolenou potřebují, nebude jim dopřána.

Výběr zaměstnanců

Specifická firemní kultura potřebuje specifické zaměstnance. Ne každý se ztotožňuje s kulturou svobodné firmy. Do takové firmy jsou potřební lidé zodpovědní, samostatní, ztotožňující se s vizí firmy a celkově uznávající principy svobodné firmy (tyto principy byly popsány v samostatné kapitole Principy svobodné firmy). Z tohoto důvodu jsou noví zaměstnanci vybíráni velice pečlivě a kromě znalostí, dovedností a zkušeností spojených s konkrétním pracovním místem je zkoumána i osobnost člověka, jeho motivace a důvod, proč chce být součástí té konkrétní firmy.

O této problematice mluví i Taťána Le Moigne v rozhovoru pro Slideslife.com. Le Moigne je ředitelkou české pobočky Google, jenž se řadí mezi svobodné firmy, a v rozhovoru mluvila o tom, jak výběr zaměstnanců funguje u nich (Taťána Le Moigne - cesta od nešťourej se v nose do Googlu, 2011). Potvrdila, že je důležité, aby noví zaměstnanci byli kompatibilní s jejich specifickým prostředím firmy a aby se ztotožňovali s jejich hodnotami. Proto je při pohovorech testováno v několika kolech více oblastí. Dívá se samozřejmě na životopis, na to, co zájemce umí, co studoval a pokud už pracoval, tak co dělal a s jakými výsledky. Velmi výrazně se ale přihlíží i k osobnosti daného člověka, k jeho integritě, zájmům a dalším aspektům, které vypovídají více o tom, co je za člověka. Jsou pokládány otázky jako „Na co jste ve svém životě nejvíce pyšný?“, „Proč se vlastně chcete pustit do této práce?“, „Proč děláte to a to?“ atd. Uvedené otázky zjišťují, jestli je daný zájemce kompatibilní s prostředím jejich firmy. Sama Taťána Le Moigne absolvovala 22 pohovorů, než byla přijata, z čehož je vidět, že Google k náboru přistupuje opravdu pečlivě.

V některých svobodných firmách funguje i to, že nového zaměstnance musí schválit všichni, kdo s ním budou přímo pracovat – budoucí nadřízení, kolegové ale i podřízení. Každý má možnost nového zaměstnance poznat a dělá tolik kol pohovorů, aby to všem bylo umožněno. (Semler, 2011)

3.3 Inovace a změna ve firmě

Jak uvádí Arnold ve své knize Psychologie práce (2007), moderní firma se musí neustále vyvíjet a inovace se stává její nedílnou součástí. Současným úkolem manažerů je vedení zaměstnanců založené na delegování odpovědnosti a zároveň na vedení a implementování stálých změn při udržování celkového trendu směřování společnosti.

Svobodné firmy se výše zmíněným principem řídí a zakládají svůj úspěch na kreativitě a nápadech svých zaměstnanců. Jedná se o nápady na vylepšení ať ve výrobě, v komunikaci se zákazníkem, v pracovním prostředí nebo v čemkoli jiném. Právě toto vytváří jejich konkurenční výhodu nad ostatními firmami. I Drucker říká: „Dnes již víme, že ti, kdo práci dělají, o ní vědí více než kdokoli jiný. Nemusí možná vědět, jak své znalosti interpretovat. Ale vědí, co funguje a co ne.“ (Drucker, 1993) Proto je ve svobodné firmě zaměstnancům umožněno neustále se vyvíjet a implementovat své nápady do pracovního procesu. Zároveň je jejich práce účelně organizována tak, aby podporovala kreativitu a nové nápady na neustálé zlepšování.

Aby mohla firma nových nápadů plně využívat, musí být připravena na neustálé změny a být organizována tak, aby byla schopná inovací (Drucker, 1993). Z toho vychází i svobodné firmy a neustálá změna k lepšímu je proto jednou z jejich hlavních hodnot. Zaměstnanci jsou vedeni k uvědomění, že právě neustálý pokrok a zlepšování všech aspektů pracovního procesu jsou prostředkem k trvalému růstu a udržení konkurenceschopné firmy.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Cílem mé práce je analyzovat a vyhodnotit přístup k zaměstnancům v konkrétní firmě. Jedná se o středně velkou softwarovou firmu, která se specializuje na software v oblasti sociálních služeb. Konkrétněji vytváří a poskytuje docházkové a informační systémy pro poskytovatele sociálních služeb a vytváří webové a mobilní aplikace, které s tímto souvisejí. Tato firma působí v Česku a na Slovensku a spolupracuje s více než dvěma tisíci klientů. Na obrázku v příloze A můžete vidět mapu, na které jsou znázorněna místa, kde firma pomáhá. Informace uvedené v této kapitole jsem čerpala z Knížky firemní kultury z let 2016 a 2017.

4.1 Vývoj firmy

Tato firma nebyla již od založení svobodná, během patnácti let své existence prošla vývojem od direktivně řízené až po svobodnou firmu. V následujících odstavcích je popsán průběh toho, jak se firma měnila.

Direktivní způsob řízení firmy

Od svého založení byla firma řízena klasicky direktivně s pyramidovou strukturou vedení. Toto počáteční období se vyznačovalo tím, že všechna důležitá rozhodnutí dělal ředitel firmy, vše schvaloval, kontroloval a skoro každého úkoloval. V době, kdy firma dosáhla velikosti 50 zaměstnanců, si ale uvědomil, že tento přístup je neefektivní a dále neudržitelný a proto se rozhodl „sestoupit z vrcholu pyramidy mezi lidi“. Toto rozhodnutí obnášelo začít delegovat pracovní povinnosti a s tím i ostatním začít více věřit. Zaměstnancům také dal možnost podílet se na dalším vývoji a směřování firmy. Od té doby má tato firma plochou dvouúrovňovou strukturu.

Koučovací přístup

Velkou roli ve změně způsobu řízení firmy sehrál koučink. Právě to, že se ředitel firmy rozhodl nechat se pro své osobní potřeby koučovat, vedlo k jeho uvědomění, že je potřeba udělat změnu. Následně se sám ředitel naučil koučovat, aby mohl koučovací přístup využívat v práci. To mu pomohlo naučit se svým zaměstnancům naslouchat, více se jich ptát než přikazovat a důvěřovat jim. Zaměstnanci si všimli, že má ředitel nový přístup k zaměstnancům a ten se jim zalíbil natolik, že se také rozhodli naučit se koučovat. Výsledkem bylo, že celý management začal využívat koučovací přístup (který je podrobněji popsán v teoretické části této práce v kapitole Komunikace a koučování). Tato velká změna umožnila firmě stát se svobodnou.

Svobodná firma

Firma se stále vyvíjí a v roce 2016 se rozhodla stát svobodnou. Byl zaveden systém ROWE z anglického Results Only Work Environment. To znamená, že zaměstnanci například nejsou kontrolováni kdy jsou nebo nejsou v práci, mohou si zvolit co, kdy a jak udělají a jsou hodnoceni jen podle výsledků své práce. Také bylo zavedeno 20 % času na vlastní projekty. Zaměstnanci mohou jeden den v týdnu věnovat jakékoli aktivitě, která je baví, něco se při ní naučí a zároveň jí přispějí

firmě. Tím potom vznikají velice zajímavé projekty, které firmu posouvají ve vývoji rychle dál. Další zajímavostí je, že ve firmě existuje pozice Cheef Happiness Officerky, manažerky štěstí. Ta se stará o spokojenost zaměstnanců, příjemnou atmosféru ve firmě a pořádá různé firemní akce.

V neposlední řadě vznikla Knížka firemní kultury, která vychází pravidelně každý rok. Je to asi sedmdesátistránková knížka, kde je kromě vize a hodnot firmy popsaná také její historie, dále to, čím se firma zabývá nyní a jaké jsou její cíle do budoucna. Graficky je tam znázorněné vše, co se ve firmě událo za poslední rok, a to včetně fotografií z firemních akcí a odkazů na videa. Na konci knížky jsou fotografie zaměstnanců a jejich osobní příběhy ve spojitosti s firmou. Tato knížka může případným zájemcům o práci velice dobře přiblížit specifické pracovní prostředí, ve kterém by mohli trávit čas. Kromě toho nepochybně může být inspirací pro ostatní firmy. Knížka je veřejně dostupná, pokud někdo kontaktuje firmu s tím, že má o knížku zájem, firma mu ji pošle.

4.2 Současnost

V současnosti tedy hovoříme o svobodné softwarové firmě s výjimečnou firemní kulturou. Jak je napsáno v Knížce firemní kultury, zaměstnanci si uvědomují, že práce tvoří velikou část života a jejich společným cílem je vytvořit takové prostředí, do kterého se člověk v pondělí ráno těší. „Vytváříme společnost založenou na svobodné a zodpovědné firemní kultuře, která si váží svých lidí a zakládá si na přátelství, důvěře a lidském přístupu. Kde můžeš být sám sebou a práci děláš proto, že ji máš rád a dává ti smysl. Kde můžeš dělat to, v čem jsi nejlepší a u toho se rozvíjet a růst. Máš svobodu se rozhodovat o tom – co, jak, kdy, kde a s kým – budeš dělat k dosažení svých výsledků, na které budeš hrdý. Naše firma je pro tebe zábavnou a naplňující součástí tvého života. Naše firma je lifestyle“ (Knížka firemní kultury, 2017). V této formulaci vize se odrážejí všechny nejdůležitější aspekty, ve kterých je firma specifická. Pro zaměstnance této firmy je také důležité, že sdílejí stejné hodnoty a chovají se v souladu s nimi. Tyto hodnoty jsou: jsem spolehlivý, hraji férově, jsem ohleduplný, zapojuji se, respektuji, vylepšuji, umím pochválit.

Jak bylo zmíněno v podkapitole Vývoj firmy, struktura vedení firmy se změnila na plochou, kruhovou. V současné době je dvouúrovňová. První úroveň tvoří management spolu s ředitelem a jednatelem firmy. Druhou úroveň potom tvoří řadoví zaměstnanci. Firma je rozdělena na jednotlivá oddělení podle toho, jaká je náplň práce zaměstnanců. V rámci jednotlivých oddělení se ještě mohou tvořit menší týmy. Vedení firmy tvoří jedenáct manažerů včetně ředitele a jednatele. Manažeři potom zodpovídají za jednotlivá oddělení, která jsou následující: Office – sem patří personalistka, recepční atd., KZ – konzultanti, ITKZ – IT konzultanti, KZO – obchodní konzultanti, .NET – IT, programátoři, C2 – oddělení Cygnus 2 a ALVENO. Přestože jsou tato oddělení různá a náplň práce dvou zaměstnanců může být úplně odlišná, všechny zaměstnance ve firmě spojuje a motivuje sdílená vize „Pomáháme těm, kteří pomáhají“.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Rozhovor s personalistkou

Dne 12. 12. 2017 proběhl polostrukturovaný rozhovor s personalistkou, kde jsem získala podklady pro analýzu firmy. Mým cílem bylo mimo jiné zjistit, co a jak ve firmě funguje v rámci přístupu k zaměstnancům a v jaké oblasti vidí případný prostor pro zlepšení. Mým záměrem bylo se na zjištěnou oblast později zaměřit při dotazníkovém šetření. Již z dřívější komunikace s vedením firmy vyplynulo, že se momentálně nacházejí v nestandartní situaci. Ve firmě probíhá velká změna, jejíž podrobnosti jsem zjišťovala právě při tomto rozhovoru. Mé otázky byly dále zaměřeny na téma komunikace, motivace, kontrola zaměstnanců a odměňování. Záznam celého rozhovoru je uveden v příloze B na konci této práce.

V první části rozhovoru jsem zjišťovala detaily výše zmíněné změny, která ve firmě probíhá. Ukázalo se, že změnou je **vize firmy plánovaná do roku 2020**. Vizí je zúžení portfolia služeb, opuštění staré technologie, soustředění se na moderní cloudové řešení a ukončení projektů, které jsou pro firmu ekonomicky nevýhodné.

Je důležité, že tato vize nepřišla jako nařízení od vedení, ale shodli se na ní všichni zaměstnanci na velké hromadné schůzi. Tématem této schůze byla nová vize, mluvilo se o tom, co by se dalo změnit k lepšímu. Padla i otázka peněz. Řešilo se tedy, jak získat více peněz, aby to bylo v souladu s hodnotami firmy. Přišlo se na to, že velká část zaměstnanců pracuje na projektech, které až tak nevydělávají, a dá se říct, že tím zbytečně ztrácejí čas. Zúžení portfolia služeb a přechod na novější technologie se tedy všem zdálo jako nejlepší řešení. Všichni vědí, že změna bude velice časově i psychicky náročná a že je čeká veliký kus práce, ale na konečný výsledek se těší a vidí v něm hluboký smysl. Jak uvedla personalistka: „Výsledek té vize je nádherný, všichni si za tím jdeme, ale víme, že nás to bude stát hrozně moc úsilí."

Změna tedy spočívá v tom, že některé produkty, které firma dříve nabízela, dále nabízet nebude. Celá firma se bude věnovat novému produktu, který navíc bude dražší než ten původní, a proto pro firmu ekonomicky výhodnější. Pro zaměstnance to znamená dočasně výrazně ztížené pracovní podmínky. Obchodní zástupci musí vysvětlovat zákazníkům, proč zdražili. Také konzultanti mají více práce, protože jezdí za klienty a přeškolují je na nový produkt. Stejně tak programátoři se učí programovat v novém programovacím jazyku. Tlak je vyvíjen i na zázemí firmy tzv. Office. Např. personalistka musí najít kvalitní zaměstnance pro posílení jednotlivých týmů, aby se tzv. Vize 2020 zvládla. Dále probíhají i změny v týmech, takže velký počet zaměstnanců má nyní nového nadřízeného. Toto všechno jsou psychicky i časově velice náročné věci, na které si nyní všichni musí zvyknout a vypořádat se s nimi. Nejvýraznějším důsledkem Vize je tedy pro zaměstnance v současné době více práce a více stresu než obvykle.

Personalistky jsem se v rozhovoru ptala, co si myslí, že by zaměstnanci potřebovali v tomto období od vedení, aby to po ně bylo schůdnější. Odpovědí bylo, že se o tom se zaměstnanci běžně nebaví,

že může odpovědět pouze za sebe. V jejím případě je to podpora manažera, důvěra a jeho pochopení, že ne všechno se musí povést podle plánu. Shodly jsme se, že pro firmu bude přínosné, když se budu v dotazníkovém šetření soustředit právě na potřeby zaměstnanců a jejich zpětnou vazbu ohledně Vize 2020.

Z další části rozhovoru vyplynulo, že bude užitečné zaměřit se v dotazníkovém šetření na **komunikaci** a předávání informací. Zajímavá bude zpětná vazba od zaměstnanců, protože podle personalistky „to je možná věc, kterou nevíme".

Dále jsme se dotkly tématu **motivace**. Personalistku nejvíce motivuje důvěra vedení v ni a domnívá se, že ostatní zaměstnanci to vnímají podobně. Důležité je, že má volnost, není to tak, že by ji každou chvíli někdo kontroloval. Velice motivující je pocit, že na ni vedení spoléhá a věří, že ona dělá vše na 100%. Nicméně není si jistá, jak to vnímají ostatní zaměstnanci, a považuje za přínosné zjistit podrobnější informace v dotazníkovém šetření.

Kontrola zaměstnanců probíhá individuálně podle potřeb konkrétního zaměstnance a jeho nadřízeného, nezřídka však probíhá formou reportů. Konkrétně personalistka je s manažerkou domluvená tak, že jí každý pátek píše report, ve kterém zhodnotí celý týden. Napíše tam, co se jí povedlo, co nepovedlo, co nestihla a přesouvá to na další týden atd. Díky tomu má manažerka přehled, čím se personalistka zabývá. Ta potom dává zpětnou vazbu emailem nebo na osobních schůzích, které probíhají nepravidelně podle potřeby.

U ostatních zaměstnanců probíhá kontrola podobně. Některé týmy mají navíc jednou týdně hromadné porady. Například obchodníci se každé pondělí sejdou a proberou, co je v obchodě nového, co se komu povedlo atd. Stejně tak to mají programátoři. Způsob kontroly a předávání informací je však vždy individuální a záleží jen na manažerovi a jeho zaměstnancích, jak si to nastaví.

Hodnocení zaměstnanců je také nastaveno velice individuálně. Jedním možným způsobem hodnocení je, že jednou za čas se manažer s každým zaměstnancem sejde a sdělí mu své hodnocení. Zpětná vazba k pracovnímu výkonu zaměstnance však může být předána i emailem nebo telefonicky. Hodnocení zaměstnanců tedy probíhá různě a spíše spontánně. Hodnocení zaměstnanců se celkově týká hlavně pochval a ocenění, personalistka uvedla další způsoby, které ve firmě využívají: „Také máme děkovníčky. To jsou takové samolepicí papírky, na které můžeš někomu napsat poděkování, a zanést mu to. To můžeš udělat komukoli na firmě. Třeba i kolegovi, který mi dole dal cigáro, nebo kolegovi, který mi pomohl s projektem, opravdu za cokoli. Ten člověk si to potom může někde vyvěsit, působí to motivačně. Dále máme i naše firemní hodnoty, a když pro tebe někdo něco udělá, tak ty to můžeš napsat na náš firemní portál. Můžeš tam napsat třeba „hodnota hraj férově" – děkuji, že jsme to vyřešili mezi čtyřma očima. Nebo něco takového." Tyto formy hodnocení a předávání zpětné vazby se týkají všech zaměstnanců včetně manažerů. Manažeři mívají potom ještě schůzku s ředitelem firmy. Ředitel má ve veřejném kalendáři kolonku s názvem „Chci se sejít" vždy třeba v pondělí v určitý čas. To platí pro kohokoli z firmy, ale většinou toho využívají manažeři. To „Chci se sejít" smažou a napíšou tam své jméno. Ředitel potom ví, že má s tímto konkrétním manažerem schůzku. Tím veřejným kalendářem dává ředitel najevo „Hele, tenhle den jsem tady a jsem tady pro vás". A zaměstnanci se tam můžou zapsat a cokoli s ním pak probrat.

Všichni manažeři také mají každé pondělí manažerskou poradu, anebo se potom s ředitelem schází samostatně každý zvlášť.

Dále jsem se zajímala o to, jak a za co dostávají zaměstnanci **odměny**. Ukázalo se, že odměny jsou z velké části nefinančního charakteru, ke mzdě další finanční odměny nemají. Týká se to všech zaměstnanců včetně obchodníků. To znamená, že je jedno, jestli obchodník udělá obrat půl milionu nebo čtvrt, výše jeho finanční odměny se nezmění. Tím pádem odpadá stres v mimosezónních obdobích. Tento systém vychází z předpokladu, že zaměstnanec vždy dělá maximum pro zvýšení zisku a dále ho motivovat provizemi nemá smysl, naopak by hrozila demotivace právě kvůli stresu v mimosezónních obdobích.

Nefinanční odměny jsou potom různé. Mezi ně patří různé firemní akce, oslavy narozenin ale i to, že není stanovena pracovní doba. „Já beru jako obrovský benefit, že jsem si skočila teď na poštu pro balík, vrátila jsem se a pracuju dál a nemusím vůbec nikomu nic hlásit. A stejně tak když někomu onemocní prcek a on zůstane doma a pracuje z domu a nemusí se stresovat, že děcko musí vézt k babičce. Víš, to jsou pro nás ty benefity a ty odměny," uvedla personalistka. Dále řekla, že velkou odměnou je i to, že manažer se zaměstnancům plně věnuje a že je chválí. Jednou z nejvýznamnějších odměn je i to, že mají manažerku štěstí. To je proto, že ona se stará o štěstí zaměstnanců a plánuje veškeré firemní akce. Zaměstnanec může přijít třeba s návrhem, že by rád jel na výlet na kole. Manažerka štěstí potom už naplánuje kam se pojede, kolik to bude stát peněz atd. „Tohle spíš vnímáme jako odměnu, ten přístup firmy," uvedla personalistka.

Poslední téma, kterým jsme se v rozhovoru zabývaly, bylo koučování. Všichni manažeři mají koučovací výcvik a koučovací přístup používají k vedení svých podřízených. Projevuje se to tak, že rozhovory probíhají většinou formou dialogu, nikoli jako pokyny odshora dolů. Manažer pomocí vhodných otázek vede podřízeného k tomu, aby sám zjistil, jak by bylo vhodné řešit daný problém, anebo aby si uvědomil, proč se některý projekt nepovedl. Dříve probíhala i samostatná koučovací sezení s manažery, kde si zaměstnanci tvořili osobní vizi a pracovalo se na jejich osobním rozvoji. Od toho ale firma časem upustila, protože to bylo velice časově náročné. Koučování tak zůstalo na úrovni běžných každodenních rozhovorů. Je to tak přirozené a ukázalo se, že velice efektivní.

Na závěr jsem se ptala, jaká zpětná vazba od zaměstnanců by personalistce přišla nejvíce zajímavá a přínosná pro firmu. Z rozhovoru vyplynulo, že v dotaznících bych mohla zkoumat, jestli zaměstnanci cítí, že se Vize 2020 plní. Dále jestli mají dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízených a jestli je pro ně dostatečný report o průběhu Vize, který vedení firmy pravidelně zpracovává. Užitečnou informací bude i to, jestli zaměstnance daný report motivuje a také jestli jsou motivovaní stejně jako na začátku plnění Vize 2020 (v létě 2017). Vhodné bude také zjistit pozici zaměstnance, který dotazník vyplní. Důvodem je, že může vyjít např., že někteří zaměstnanci jsou málo motivovaní, že je nikdo nechválí. Tímto se zjistí, v jakém oddělení se problém vyskytuje.

Závěr rozhovoru s personalistkou:

V rozhovoru s personalistkou jsem zjistila, jaká jsou specifika jejich firmy v komunikaci, motivaci zaměstnanců, jejich kontrole, hodnocení a odměňování. Z rozhovoru vyplynulo, že firma prochází velice náročným obdobím celofiremní změny, je to období plnění Vize 2020. Právě na specifika tohoto období zaměřím následující část práce – dotazníkové šetření. Z rozhovoru vyplynulo také to, že nejpřínosnější bude zaměřit se na názor zaměstnanců ohledně jejich informovanosti, motivace a na to, jestli dostávají dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízených. Kromě toho jsem zjistila cenné informace o přístupu k zaměstnancům, které mi později pomohou sestavit dotazníkové šetření co nejvíce „na míru“ této firmě.

5.2 Výzkumná část - dotazníkové šetření

Výzkumná část práce je zaměřená na zjištění zpětné vazby zaměstnanců ohledně výše zmíněných aspektů souvisejících s plnění vize 2020.

K analýze této problematiky jsem použila anonymního dotazníkového šetření. K vytvoření dotazníků jsem využila webovou aplikaci Survio.com. Sběr odpovědí probíhal pomocí elektronického dotazníku dostupného z tohoto odkazu: https://www.survio.com/survey/d/V3H2N3A2U1U2Z8B5N ve dnech 15. – 29. 01. 2018. Dotazník vyplnilo 41 zaměstnanců firmy, tj. přibližně 56 %. Tito zaměstnanci byli z níže uvedených oddělení. Číslo před lomítkem u každého z oddělení udává počet zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, za lomítkem je potom celkový počet zaměstnanců v daném oddělení.

ITKZ – IT konzultanti – vyplnilo 2/ celkem 4
MNG – manažeři včetně ředitele a jednatele – 7/11
OFFICE – 5/7
ALVENO – 3/7
C2 – programátoři Cygnus 2 – 4/8
KZ – konzultanti – 9/17
KZO – obchodní konzultanti – 4/6
.NET – IT, programátoři – 6/13

Dotazník obsahoval celkem 13 otázek. Celý dotazník v podobě, v jaké byl vyplňován, je uveden v příloze C.

Z předchozího rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že bude nejpřínosnější zaměřit se na následující oblasti: současná motivovanost zaměstnanců, jejich informovanost o průběhu plnění vize, jestli dostávají dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízených a jestli vidí pokrok v plnění vize. Byly tedy stanoveny následující výzkumné předpoklady:

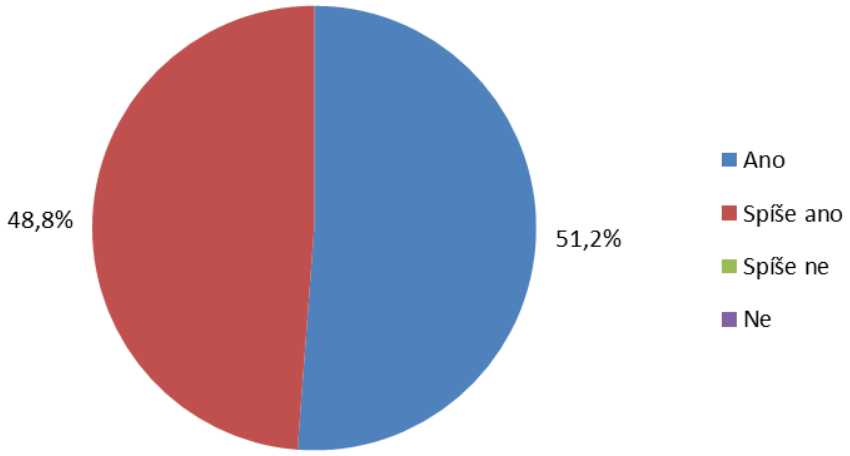
1. Zaměstnanci v průběhu plnění projektu Vize 2020 ztrácejí motivaci.
2. Zaměstnanci nevidí pokrok a nejsou dostatečně informováni.
3. V některých odděleních zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu.

Poslední otázka zjišťuje, do kterého oddělení zaměstnanci patří. V případě, že se výše uvedené předpoklady u některých zaměstnanců potvrdí, umožní to specifikovat oddělení, na která je třeba se zaměřit primárně a učinit opatření.

Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole budou podrobně popsány výsledky dotazníkového šetření.

1. **Vnímáte, že máte dostatek informací o současném průběhu a výsledcích firmy v souvislosti s vizí 2020?**
   První otázka měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informovaní. Všichni respondenti odpověděli „Spíše ano“ nebo „Ano“.

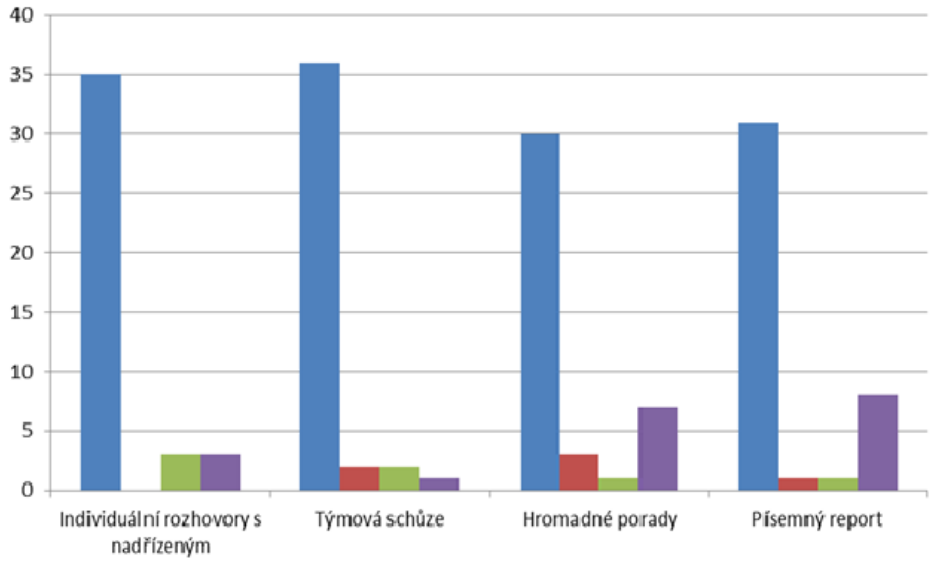


   Zdroj: Autor

2. **Odkud získáváte informace v souvislosti s vizí 2020 a jaký přínos má pro vás který zdroj?**
   Tato otázka zjišťovala, jaké zdroje informací zaměstnanci využívají, zda jsou pro ně přínosné, jaké nevyužívají a chtěli by je využívat a také jaké mají k dispozici, ale nevyužívají je. Pomocí ní se dá později určit, které zdroje informací nejsou využívány, a není tedy potřeba do nich nadále investovat, a na jaké jsou využívané či žádané, a je třeba se na ně naopak zaměřit. Otázka byla vyplňována do následující tabulky:

	Přínosné	Nepřínosné	Nevyužívám a chtěl bych využívat	Nevyužívám a nemám zájem
Individuální rozhovory s nadřízeným	○	○	○	○
Týmové schůze	○	○	○	○
Hromadné porady	○	○	○	○
Písemný report	○	○	○	○

Za přínosné nejvíce respondentů považuje individuální rozhovory s nadřízeným a týmové schůze. Hromadné porady a písemný report jsou také považovány za přínosné, na druhou stranu jsou zároveň nejvíce respondenty označené jako ty, které nevyužívají a využívat nechtějí. Za nejdůležitější považuji odpovědi označené jako nevyužívám a chtěl bych využívat. Takto odpověděli ohledně individuálních rozhovorů s nadřízeným respondenti z oddělení: KZ, KZO a MNG. To, že nevyužívají a nechtějí využívat týmové schůze, odpověděli respondenti z oddělení .NET.



	Přínosné	Nepřínosné	Nevyužívám a chtěl bych využívat	Nevyužívám a nemám zájem
Individuální rozhovory s nadřízeným	35	0	3	3
Týmové schůze	36	2	2	1
Hromadné porady	30	3	1	7
Písemný report	31	1	1	8

Zdroj: Autor

3. **Jaký zdroj informací by pro vás byl případně přínosný?**

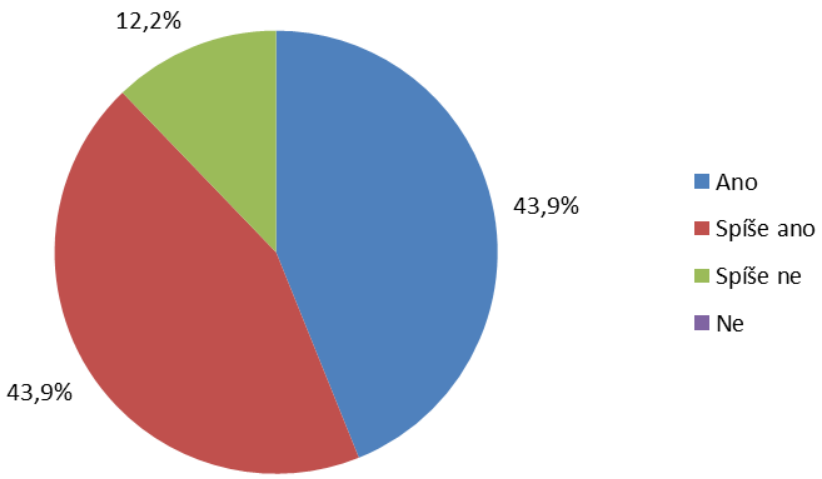
Toto byla otevřená otázka a její vyplnění bylo nepovinné. Doplňuje otázku předchozí a zjišťuje, zda by zaměstnanci uvítali nějaký zdroj informací, který nebyl výše uveden. Většina zaměstnanců vyjadřuje spokojenost se současnými druhy předávání informací. Tučně jsou uvedeny výroky, které vybočují. Odpovědělo devět respondentů, a to následujícími výroky:

a) Nejzákladnější, odrážkově vyjádřené informace na tabuli
b) Vylepšit zobrazení progresu v čase (např. týdenní/měsíční báze), jak se daří postupovat - co jsme zvládli, co zbývá, plán
c) Nepotřebuji další zdroj informací. (3x)
d) Systém, celkové statistiky real time.
e) Pokud to občas bude na teams, tak to je přínosné.
f) Pravidelný vizuální report z hlediska finančních výsledků (skutečnost vs. plán).
g) Zhodnocení manažerů, SWOT analýzy. Analýzy rizik. Komentáře, hodnocení klientů.

Zaměstnanci se více méně shodují, že by uvítali vizuální zobrazení momentálního pokroku firmy včetně rozdílu oproti plánu. Měla by zde být uvedena i finanční stránka projektu. Jeden z respondentů navrhuje i vytváření různých analýz, hodnocení manažerů a uvítal by hodnocení od klientů.

4. **Dostáváte dostatečně často zpětnou vazbu, která se týká vaší práce?**

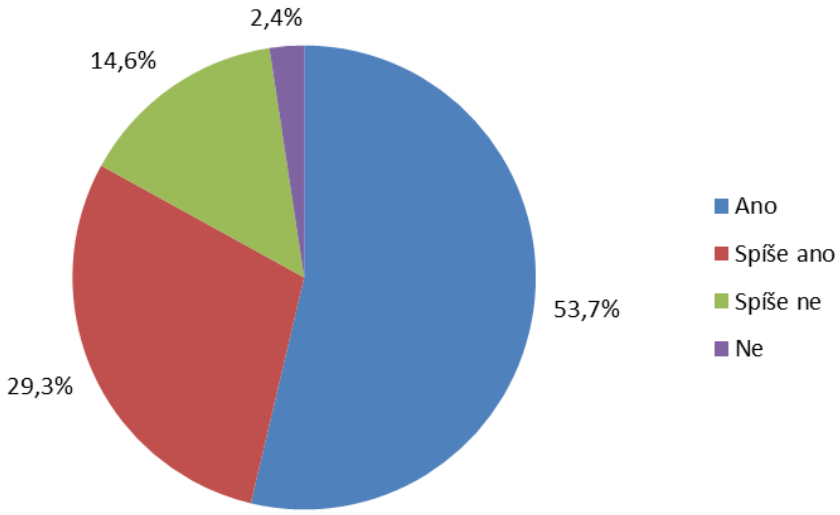
Tato otázka se týká třetího předpokladu a zjišťovala, zda zaměstnanci dostávají dostatečně často zpětnou vazbu od svých nadřízených. Většina Respondentů odpověděla, že ano nebo spíše ano. Spíše ne odpovědělo 12.2 % respondentů. Ti byli z oddělení KZ, MNG, .NET a C2.



Zdroj: Autor

5. **Je zpětná vazba, kterou dostáváte, dostatečně konkrétní?**

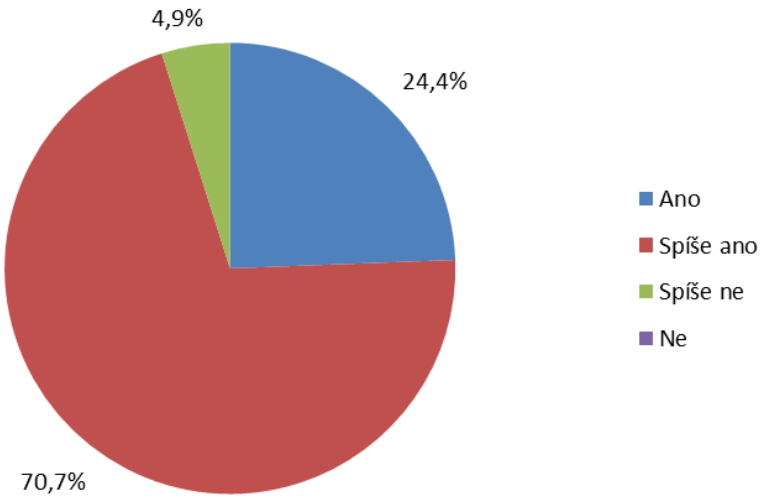
Tato otázka se týkala také dostatečnosti zpětné vazby zaměstnanců. Opět většina odpověděla, že ano nebo spíše ano. To, že zpětná vazba není dostatečně konkrétní, odpovědělo 17 % respondentů, a to z oddělení: .NET (3x tj. 23 % oddělení) a dále jednotlivci z KZ, KZO, MNG, a C2.



Zdroj: Autor

6. **Vnímáte vy osobně, že se vize 2020 plní?**

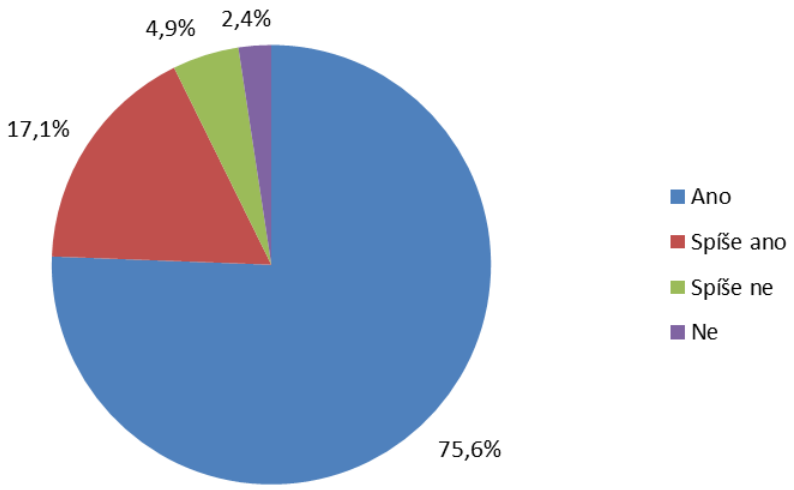
Zde byl zjišťován subjektivní názor zaměstnanců na to, jaký mají pocit z Vize a zda vnímají, jestli se Vize plní. Drtivá většina uvedla, že ano nebo spíše ano. Pouze 4,9 % uvedlo, že spíše ne. Tito respondenti byli z oddělení ITKZ a .NET.



Zdroj: Autor

7. **Víte, jakým způsobem přispíváte nebo můžete přispívat k jejímu plnění?**

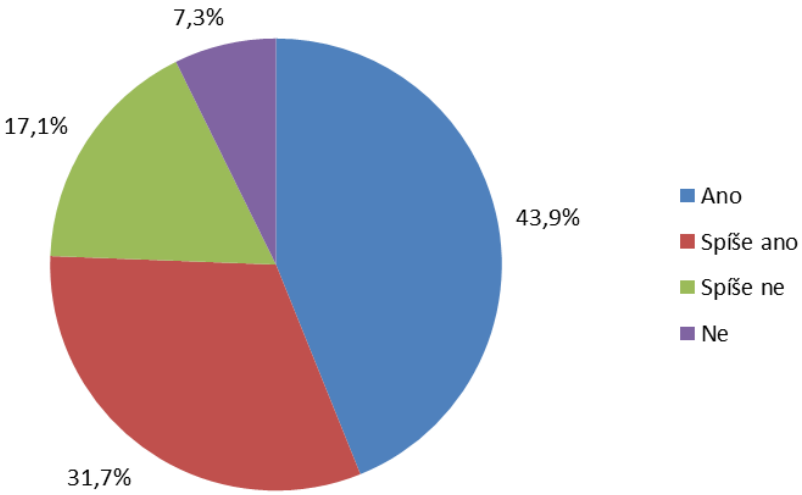
Poslední otázka týkající se informovanosti zaměstnanců zjišťuje, zda zaměstnanci vědí, jaká je jejich role při plnění Vize. Zda je jim jasné, jakým způsobem přispívají nebo mohou přispívat k jejímu plnění. Většina opět odpověděla, že ano nebo spíše ano, 6,3 % odpovědělo, že spíše ne nebo ne. Tato menšina byla z oddělení .NET, KZ a ITKZ.



Zdroj: Autor

8. **Motivuje vás report, který vedení firmy poskytuje?**

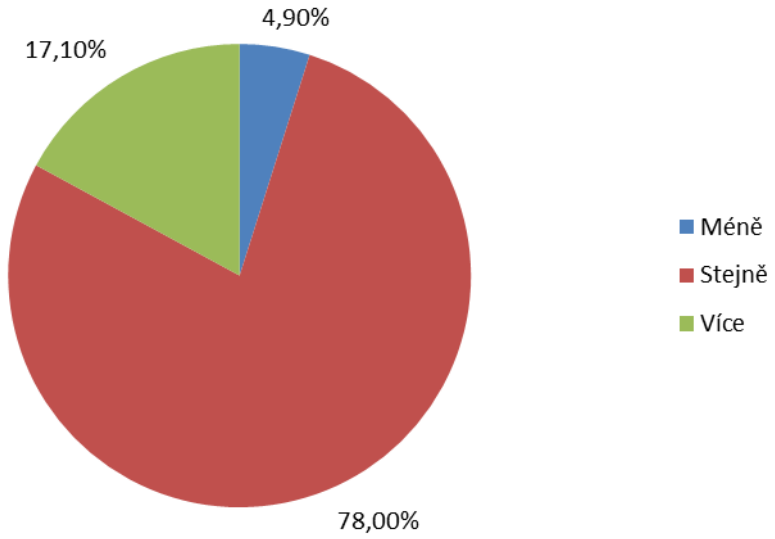
Tato otázka se týkala prvního předpokladu o motivaci a zjišťovala, jestli na zaměstnance působí motivačně report, který firma pravidelně poskytuje. 75,6 %, tedy asi tři čtvrtiny, odpověděly ano nebo spíše ano. 24,4 % odpovědělo ne nebo spíše ne. Tito byli nejčastěji z oddělení KZO (3x tj. 50 % oddělení) .NET (3x tj. 23 % oddělení) a dále z různých oddělení.



Zdroj: Autor

9. **Jste stejně motivovaní, jako na začátku plnění vize 2020 (v létě 2017)?**

Tato otázka zjišťovala míru motivovanosti a její rozdíl od začátku plnění vize přibližně před půl rokem. Zjišťovala, jestli zaměstnanci spíše ztrácejí motivaci, jejich motivace vzrůstá nebo je stále na stejné úrovni. 78 % respondentů odpovědělo, že jsou stejně motivovaní, 17,1 % odpovědělo, že více, a to respondenti z OFFICE (3x tj, 43 %) , MNG (2x tj 18 %) a dále z různých oddělení, a 4,9 % odpovědělo, že jsou motivovaní méně (MNG a .NET).



Zdroj: Autor

10. **Co vás případně demotivuje?**

Tato otázka byla nepovinná. Volně navazuje na otázku předchozí a zjišťuje případný prostor pro zlepšení.

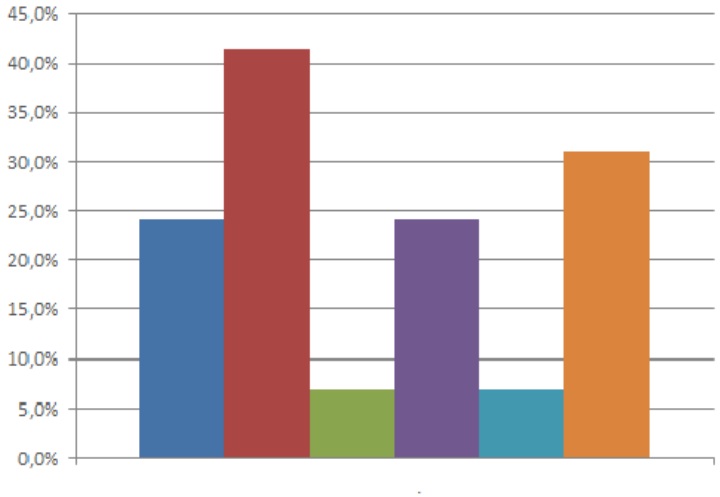
- 41 % respondentů odpovědělo, že je nejvíce demotivuje příliš málo času na plnění úkolů. Tito respondenti byli nejčastěji z oddělení KZ (4x tj. 23,5 % oddělení), C2 (3x tj. 37,5 %) a dále z různých oddělení.
- 24,1 % demotivuje strach z toho, že selžou. Nejčastěji KZ (3x tj. 17,6 %), Alveno (2x tj. 28,6 %) a dále z různých oddělení.
- 24,1 % uvedlo změny nebo problémy v týmu, a to .NET (2x tj. 15,4 %) a dále z různých oddělení
- Jen 6,9 % uvedlo nedostatečnou nebo špatnou komunikaci s nadřízeným – MNG a KZ
- 6,9 % uvedlo, že přestává vidět smysl Vize - .NET.

Dále 31 % uvedlo jiné demotivační faktory, a to následující:

- Na VIZI 2020 jsme nebyli procesně dost připraveni.
- Obava ze změny. Více C2 = více dotazů na Hotlince
- Už teď se zdá, že se VIZE2020 nestihne v termínu

- dohody, které mají krátkou platnost
- nejsem demotivován
- tento dotazník
- „Změny v“
- zmatek, všechno na poslední chvíli
- nic

Z odpovědí vyplývá, že největším demotivačním faktorem je příliš málo času na plnění úkolů s tím, že naplnění Vize 2020 podle zaměstnanců nemůže být stihnuto v termínu, který byl stanoven. Časovou tíseň nejvíce vnímají konzultanti a členové týmu Cygnus2. Dále je demotivující strach z toho, že selžou a také problémy a změny v týmu.



Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Strach z toho, že selžu	7	24,1 %
příliš málo času na plnění úkolů	12	41,4 %
Nedostatečná/špatná komunikace s nadřízeným	2	6,9 %
Změny/problémy v týmu	7	24,1 %
přestávám vidět smysl vize 2020	2	6,9 %
Jiné...	9	31,0 %

Zdroj: Autor

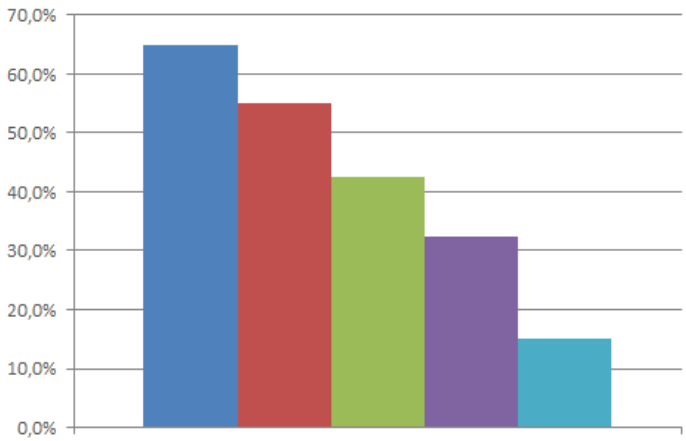
11. Co vás nejvíce motivuje?

Tato otázka se naopak zaměřuje na současné motivační faktory a zjišťuje, co nejlépe funguje. Odpovědi byly následující:

- Pochvalu a podporu nadřízeného uvedlo 65 % respondentů, a to z KZ (5x tj. 29,4 % oddělení), MNG (4x tj. 36,4 %), KZO (3x tj. 50 %), Office (3x tj. 42,8 %), dále různá oddělení.
- Představu naplnění vize uvedlo 55 %, a to KZ (7x tj. 41,2 %), dále z různých oddělení.
- Zlepšení spolupráce v týmu 42 % uvedli respondenti z .NET (3x tj. 23,1 %), KZ (3x tj. 17,6 %), dále z různých oddělení.
- To, že vidí, že se vize a její jednotlivé cíle plní, uvedlo 32,5 %, a to z MNG (5x tj. 45,5%), dále různá oddělení.

Dále 15 % uvedlo jiné důvody:

- Uznání od lidí, kterým jsem v práci pomohl
- Zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům.
- Vize smyslu, inovace
- Uznání
- Finanční odměny
- Odměna



Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Pochvala a podpora od nadřízeného	26	65 %
Představa naplnění vize	22	55,0 %
Zlepšení spolupráce v týmu	17	42,5 %
Vidím, že se vize a její jednotlivé cíle plní	13	32,5 %
Jiné...	6	15 %

Zdroj: Autor

12. Co navíc byste uvítali, aby pro vás bylo toto období příjemnější?

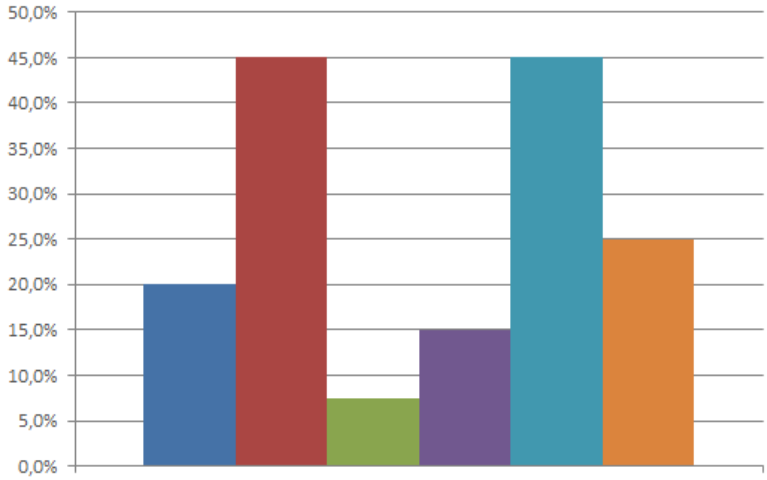
Tato otázka zjišťuje případná přání zaměstnanců, to, co by je v budoucnu ještě více motivovalo.

- Nejvíce respondentů uvedlo, že by uvítali více času na plnění úkolů 45 %, nejčastěji z oddělení KZ (5x tj. 29,4 %), dále z různých oddělení.
- Větší finanční ohodnocení uvedlo 45 %, nejvíce z KZ (5x tj. 29,4 %), .NET (4x tj. 30,8 %), dále z různých oddělení.
- Větší podporu od nařízeného uvedlo 20 %, nejčastěji z MNG (3x tj. 27,3 %), KZ (2x tj. 11,8%) a dále z různých oddělení.
- Častější firemní akce na odreagování 15 % (uvedli respondenti z různých oddělení)
- Nejméně respondentů uvedlo častější nebo obsáhlejší report o plnění vize firmy 7,5 % (všichni, kdo toto odpověděli, byli z KZ – 3x tj. 17,6 %).

25 % respondentů uvedlo jiné odpovědi, a to následující:

- Tlak na výsledek je nepřímo úměrný finančnímu ohodnocení
- Mít svobodu v práci jako mám doteď.
- Delší období, ale to by pak nebyla vize 2020 :-)
- Dobrý benefit - příspěvek na životní pojištění
- Umět si udržet odstup, být odolnější vůči stresu
- Větší nasazení některých lidí ve firmě
- Nic (2x)
- Upřesnění zodpovědnosti, systém v postupu. Víra
- Jen aby se vše dařilo a rozjelo

Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci vnímají, že mají příliš málo času na plnění úkolů. To potvrzuje odpovědi z otázky 10, kde vyšel ten samý výsledek. Dále by uvítali větší finanční ohodnocení, která je v současnosti ne vždy přímo úměrná tlaku, který je na zaměstnance vyvíjen.



Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Větší podpora od nadřízeného	8	20 %
Více času na plnění úkolů	18	45 %
Častější/obsáhlejší report o plnění vize firmy	3	7,5 %
Častější firemní akce na odreagování	6	15 %
Větší finanční ohodnocení	18	45 %
Jiné...	10	25 %

Zdroj: Autor

13. Do jakého týmu patříte? (MNG, KZ, OFFICE,...)

Poslední otázka byla otevřená a respondenti byli na základě odpovědi zařazeni do jednoho z následujících pracovních týmů: MNG – manažeři, KZ – konzultanti, ITKZ – IT konzultanti, KZO – obchodní konzultanti, OFFICE, ALVENO, C2 – Cygnus 2 a .NET – IT, programátoři. Tato otázka je klíčová proto, abych mohla později určit, v jakých odděleních se případně potvrdily hypotézy a na která oddělení se primárně zaměřit při zavádění opatření. Odpovědi na otázku byly následující:

KZ – 9x / 22 %
MNG – 7x / 17 %
.NET – 6x / 15 %
OFFICE – 5x / 15 %
KZO – 4x / 10 %
C2 – 4x / 10 %
ALVENO – 3x / 7 %
ITKZ – 2x / 5 %
Nevyplněno – 1x / 2 %

Závěr z dotazníkového šetření

Dotazník byl sestavován na základě těchto výzkumných předpokladů:

- Zaměstnanci v průběhu plnění projektu Vize 2020 ztrácejí motivaci.
- Zaměstnanci nevidí pokrok a nejsou dostatečně informováni.
- V některých odděleních zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu.

Z výsledků dotazníkového šeření vyplývá, že není možné potvrdit první výzkumný předpoklad. Většina zaměstnanců je stejně motivovaná stejně jako na začátku plnění vize a část z nich je motivovaná dokonce více. Pouze asi 5% zaměstnanců ztrácí motivaci. Významný podíl na udržení a zvyšování motivace má report, který firma zaměstnancům poskytuje. Nejvýznamnější je ale pochvala a podpora nadřízeného a představa naplnění vize. Jako demotivační faktor velká část zaměstnanců vnímá příliš málo času na plnění úkolů a strach z toho, že selžou, což může úzce souviset. Dále změny a problémy v týmech působí demotivačně, ale to v menší míře. Pro ještě vyšší motivaci a lepší výkon by zaměstnanci uvítali více času na plnění úkolů (zejména u konzultantů) a ideálně prodloužit celkově časové období na plnění vize. To vyplývá z toho, že téměř polovina respondentů v dotazníku uvedla, že je demotivuje příliš málo času na plnění úkolů. Jeden z nich i dodal, že „už teď se zdá, že se Vize 2020 nestihne v termínu“. Zaměstnanci by také uvítali vyšší finanční odměnu, protože, jak jeden z respondentů uvedl, „tlak na výsledek je nepřímo úměrný finančnímu ohodnocení“. Vhodná by byla i další opatření na zmírnění velkého stresu, který změny při plnění Vize 2020 provází. Naopak k vyšší motivaci zaměstnanci nepotřebují častější nebo obsáhlejší report firmy.

Druhý výzkumný předpoklad také nebyl potvrzen. Většina respondentů pokrok vidí, nevidí ho pouze 5 % respondentů. Všichni respondenti uvedli, že mají dostatek informací o současném průběhu plnění vize a výsledcích firmy. Za nejpřínosnější považují informace z týmových schůzí a z individuálních rozhovorů s nadřízeným. Písemný report a hromadné porady jsou ale také velmi přínosné, zároveň ale byly nejčastěji uvedeny jako ty, které někteří zaměstnanci nevyužívají a využívat nechtějí. Naopak část zaměstnanců nevyužívá a chtěla by využívat individuální rozhovory s nadřízeným (tito bylo z KZ, KZO a MNG) a dále týmové schůze (zaměstnanci z .NET a MNG). Někteří zaměstnanci se shodují, že by navíc uvítali vizuální zobrazení momentálního pokroku firmy včetně rozdílu oproti plánu. Mohla by zde být uvedena i finanční stránka projektu. Jeden z respondentů navrhuje také vytváření různých analýz, hodnocení manažerů a uvítal by hodnocení od klientů.

Ani třetí výzkumný předpoklad nebyl potvrzen. Většina zaměstnanců uvedla, že zpětnou vazbu dostává dostatečně často. Opak uvedlo jen 12,2 % a to nejčastěji z oddělení KZ. Zpětná vazba je zároveň pro většinu zaměstnanců dostatečně konkrétní. U 17 % není dostatečně konkrétní, nejčastěji u zaměstnanců z oddělení .NET. Většina zaměstnanců také ví, jak oni konkrétně přispívají nebo můžou přispívat k plnění Vize. Pouze 6,3 % odpovědělo, že ne, tito byli z oddělení .NET, KZ a ITKZ.

6 NÁVRH OPATŘENÍ

Výsledky vyplývající z dotazníků jsou pro firmu celkově velice pozitivní. Zásadní problémy nebyly zjištěny ani v jedné ze zkoumaných oblastí, avšak stále zbývá prostor pro zlepšení. V následujících odstavcích jsou uvedena opatření, která považuji za nejvhodnější. Vzhledem k celkově pozitivním výsledkům šetření uvádím na konci této kapitoly „best practice". Jedná se o silné stránky firmy v oblasti přístupu k zaměstnancům, tedy o to, co firma dělá dobře, že i ve velice náročném období vychází takto pozitivní výsledky šetření.

Nedostatek času

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že největším problémem je nedostatek času na plnění úkolů spojených s Vizí 2020, a to zejména u konzultantů. Zaměstnanci jsou nedostatkem času demotivovaní a stresovaní a jak uvádí jeden ze zaměstnanců, „už teď se zdá, že se Vize 2020 nestihne v termínu". V některých případech může být sice časová tíseň motivačním faktorem, v dlouhodobém případě a hlavně při kreativní činnosti však výkonnost výrazně snižuje (jak bylo uvedeno v teoretické části této práce v kapitole Motivace). Z tohoto důvodu navrhuji zvážit, zda by nebylo vhodné prodloužit časový úsek vyhrazený pro plnění Vize a tím i prodloužit čas na plnění jednotlivých úkolů.

Navrhuji postupovat ve dvou krocích. Prvním bude schůze každého týmu se svým manažerem. Manažer zjistí od podřízených, jestli stíhají plnit úkoly podle časového plánu a kolik času by na jejich plnění reálně potřebovali. Druhým krokem potom bude schůze manažerů s ředitelem firmy. Na této schůzi se budou diskutovat zjištěné informace o tom, kolik času navíc zaměstnanci potřebují, a o jakou dobu by bylo skutečně možné Vizi prodloužit. Cílem je stanovení řešení přijatelného pro všechny strany s tím, že řešení bude stále ambiciózní, ale i reálné.

Informovanost

Informovanost zaměstnanců je velice dobrá, přesto i zde je prostor pro zlepšení. Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že by zaměstnancům pomohlo grafické znázornění toho, jak vize postupuje. Toto by mohlo být znázorněno například na velké nástěnné mapě, kde jsou zvýrazněná místa, kde firma působí. Jednou barvou budou znázorněny společnosti, které jsou již převedeny na nový software, a vše v pořádku funguje. Druhou barvou budou vybarvené společnosti, které jsou v současnou chvíli převáděny, a třetí barvou ty, které ještě zbývají. Do grafického znázornění může být zakomponovaná věta „Vizí 2020 pomáháme zlepšovat služby zákazníkům". Jeden ze zaměstnanců uvedl, že uvědomění právě tohoto na něj působí velice motivačně. Z toho důvodu se domnívám, že pokud to bude komunikováno více i ostatním, může to být výrazným motivátorem i pro další zaměstnance.

Za zajímavý považuji komentář jednoho ze zaměstnanců, že by bylo vhodné získat zpětnou vazbu od klientů, jejich komentáře a hodnocení. Nemám dostatek informací pro to, abych mohla posoudit, jestli toto realizovat, avšak firma by rozhodně mohla zvážit, jaký přínos by pro ni toto opatření mělo.

Finanční ohodnocení

V dotaznících zaměstnanci často vyplňovali, že by uvítali zvýšení mzdy. Jeden ze zaměstnanců zároveň uvedl, že „tlak na výsledek je nepřímo úměrný finančnímu ohodnocení“. Dle odpovědí uvedených v dotaznících lze usoudit, že většina zaměstnanců tento problém vnímá podobně. Proto jsem přesvědčena, že poté, co bude přijato opatření na zvýšení času na plnění úkolů, ubyde tlak na zaměstnanci a ti přestanou tento problém vnímat tak výrazně. Zároveň firma může více komunikovat, že jedním z hlavních důvodů vzniku Vize 2020 je právě to, aby firma získala více peněz na vyplácení zaměstnanců.

Zpětná vazba

Většina zaměstnanců uvedla, že zpětná vazba je dostatečně častá i dostatečně konkrétní. Drobný prostor pro zlepšení je však v oddělení .NET, kde by zaměstnanci uvítali konkrétnější zpětnou vazbu. Nedá se říct, že by v tomto oddělení byli zaměstnanci vyloženě nespokojení. Domnívám se ale, že by mohlo být přínosné, kdyby o tom manažer oddělení .NET získal více informací. Navrhuji, aby se zeptal podřízených, jak by mohl svou zpětnou vazbu konkretizovat, a získané informace zvážil. Obdobně někteří respondenti z oddělení KZ uvedli, že by uvítali častější zpětnou vazbu. I v tomto případě navrhuji, aby manažer získal v tomto oddělení informace o tom, jak často a jakou zpětnou vazbu by zaměstnanci uvítali a dále postupoval podle toho.

Silné stránky firmy

Za jednu z nejdůležitějších věcí považuji, že Vize 2020 je vizí zaměstnanců. Jak bylo uvedeno v kapitole Rozhovor s personalistkou, vize nepřišla jako nařízení od vedení firmy, ale byla vytvořena všemi zaměstnanci, všichni se na ní shodli. Zaměstnanci v ní vidí hluboký smysl a jsou motivováni tím, že pomůžou zlepšit služby zákazníkům a po dokončení vize bude firma snadněji vydělávat více peněz.

Další zásadní oblastí, která přispívá k výborným výsledkům firmy, je nepochybně komunikace ve firmě. Pro zaměstnance je velice důležité a motivační, že je jejich nadřízený chválí, podporuje a oni se na něj mohou kdykoli obrátit. To souvisí i s informovaností. Kdykoli zaměstnanec potřebuje jakékoli informace, může je od nadřízeného získat. Informační a komunikační systém firmy je celkově velice dobře propracovaný. Kromě individuálních rozhovorů s nadřízeným totiž probíhají i týmové schůze, kde probíhá předání informací. Pravidelně jsou organizovány i hromadné porady, kterých se může zúčastnit každý, a zároveň je zaměstnancům pravidelně rozesílán firemní report, kde je popsán pokrok celé firmy.

V neposlední řadě chci zmínit důležitou funkci zaměstnankyně na pozici manažera štěstí – chief happiness officer. Tato zaměstnankyně se specializuje na organizování nejrůznějších firemních akcí a to od oslav narozenin až po různé firemní výlety. Manažerka štěstí se zároveň stará o stálou pohodu, dobrou atmosféru a příjemné prostředí ve firmě, což napomáhá snižování stresu, zvyšování spokojenosti a tím pádem i zvyšování výkonnosti zaměstnanců.

Na základě informací získaných rozhovorem s personalistkou a dotazníky se domnívám, že výše zmíněné je to nejdůležitější, v čem firma vyniká. Bezpochyby je však jejích silných stránek více a celkově má velice dobře nastavený přístup k zaměstnancům.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat přístup k zaměstnancům v konkrétní svobodné firmě, získat zpětnou vazbu a vytvořit návrh na zlepšení.

Teoretická část se zabývala charakteristikou svobodných firem, problematikou motivace i jednotlivými aspekty v přístupu k zaměstnancům.

Poznatky z teoretické části byly využity v části praktické, kde proběhla analýza současného stavu přístupu k zaměstnancům v konkrétní firmě. Tato analýza byla realizována nejprve formou rozhovoru s personalistkou a následně pomocí dotazníků.

Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že firma se momentálně nachází ve specifickém a nestandartním období velké změny. Zaměstnanci jsou v nadměrném stresu a bylo by vhodné zjistit zpětnou vazbu týkající se právě tohoto období. Tato zpětná vazba by se měla týkat hlavně jejich motivace, toho, jestli jsou zaměstnanci dostatečně informovaní a jestli dostávají dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízených.

Po rozhovoru následovalo dotazníkové šetření. Byly stanoveny následující výzkumné předpoklady: Zaměstnanci v průběhu plnění projektu Vize 2020 (dané období změny) ztrácejí motivaci. Zaměstnanci nevidí pokrok a nejsou dostatečně informováni. V některých odděleních zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu. Výsledky dotazníkového šetření nepotvrdily ani jeden z výzkumných předpokladů a pro firmu byly celkově velice pozitivní. Přesto však zbyl prostor pro zlepšení. Ukázalo se, že nejvíce demotivujícím faktorem je pro zaměstnance nedostatek času na plnění jednotlivých úkolů v tomto období. Mým návrhem řešení bylo ve dvou krocích zjistit, kolik času by zaměstnanci tedy reálně potřebovali, a následně stanovit přijatelné prodloužení jednotlivých termínů. Má další doporučení se týkala grafického znázornění informací o tom, jak změna postupuje, a zlepšení zpětné vazby. Vzhledem k celkově pozitivním výsledkům šetření jsem na konci kapitoly uvedla i silné stránky firmy v oblasti přístupu k zaměstnancům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, c2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BLANCHARD, Ken, John P. CARLOS a Alan RANDOLPH, 1999. *The 3 keys to empowerment*. United States: BERRETT-KOEHLER PUBS INC (CA). ISBN 978-1-57675-160-2.

CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ, 2013. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-904890-7-3.

COVEY, Stephen M. R., Greg LINK a Rebecca R. MERRILL, 2012. *Chytrá důvěra: vytváření prosperity, osobní energie a radosti ve světě plném nedůvěry*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-254-3.

DECI, Edward L., 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18.*

DRUCKER, P. F., 1993. *Postkapitalistická společnost*. 1. vyd. Praha, Management Press. ISBN 80-85603-31-4.

FENTON, Traci L., 2002. *The Democratic Company* [online]. WORLD DYNAMICS, Inc. [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: http://files.uniteddiversity.com/ Decision_Making_and_Democracy/ Democratic_Company.pdf

GRANT, A. M., J. Passmore, M. J. Cavanagh & H. Parker, 2010. *The state of play in coaching today: a comprehensive review of the field. International Review of Industrial and Organizational Psychology.*

HAJZLER,T. (2010) *Svobodné firmy* [online]. 2010 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/svoboda-v-praci-2>.

HAJZLER, Tomáš. *Design svobodné firm*y [online]. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: https://blog.tomashajzler.com/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy

HAJZLER, Tomáš. *Svoboda v práci* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://blog.tomashajzler.com/clanek/svoboda-v-praci

HSIEH, Tony, 2011. *Štěstí doručeno*. Praha: PeopleComm. ISBN 978-809-0489-028.

Knížka firemní kultury 2016, 2016. Brno.

Knížka firemní kultury 2017, 2017. Brno.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM. ISBN 80-214-1552-5.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.

McGREGOR, Douglas, 1985. *The Human Site of Enterprise: 25th Aniversary Printing*. New York: McGraw-Hill.

PILNÝ, Ivan, 2016. *Digitální ekonomika: žít nebo přežít*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0481-8.

PINK, Daniel H., 2011. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. 2. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-671-6.

RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2000. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American Psychologist 55*.

SEMLER, Ricardo, 2011. *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*. Praha: People-Comm. ISBN 978-809-0489-004.

Taťána Le Moigne - cesta od nešťourej se v nose do Googlu, 2011. *Slidesive.com* [online]. [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: https://slideslive.com/16053716/cesta-od-nestourej-se-v-nose-do-googlu

Vize, kultura a hodnoty IKEA [online], 2007. © Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: https://ikea.jobs.cz/cs/vize-kultura-a-hodnoty/

WHITMORE, John, 2014. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-734.

WorldBlu - Freedom at Work, 2017. *WorldBlu - Freedom at Work* [online]. [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: http://www.worldblu.com/democratic-design/

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Příklady svobodných firem v ČR 7

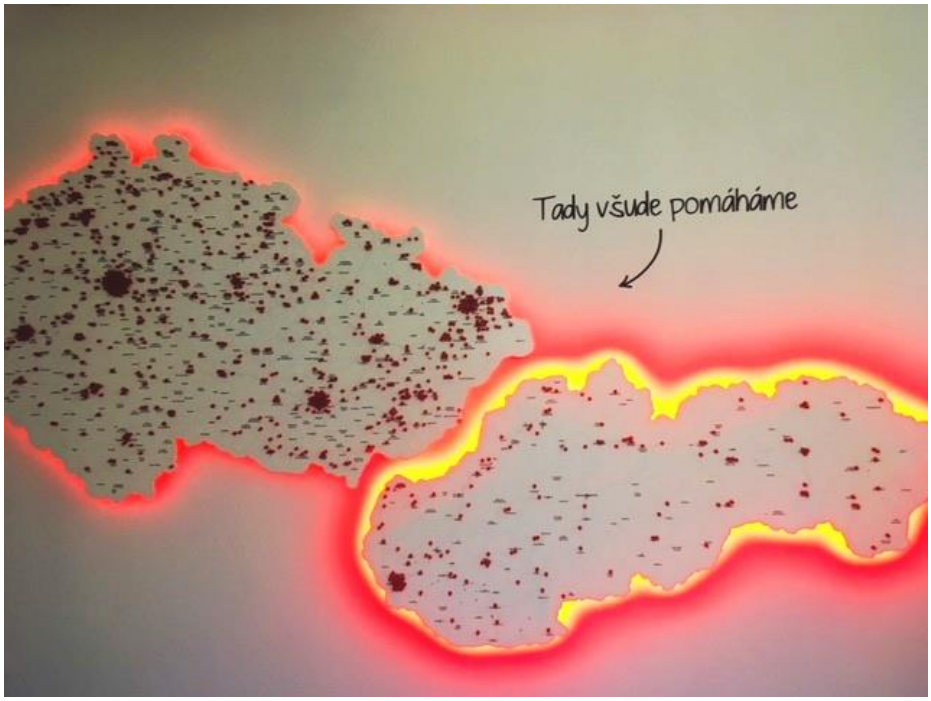
Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb…….19

PŘÍLOHY

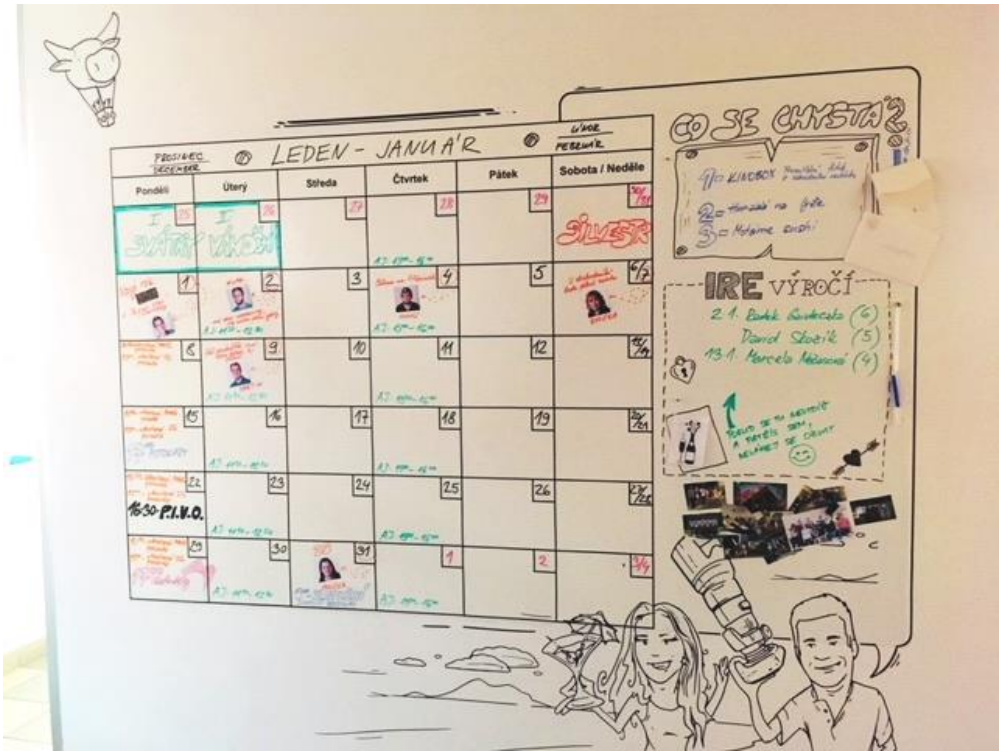
Příloha A – Fotografie z prostředí firmy

V této relaxační místnosti probíhají některé porady i pohovory s potenciálními zaměstnanci. Místnost je k dispozici také pro nerušené telefonáty zaměstnanců.

V kanceláři oddělení Office je plně využita kreativita zaměstnanců.



Tato nástěnná mapa se nachází v prostorách kanceláří a znázorňuje klienty, se kterými firma spolupracuje.



Ve velkém nástěnném kalendáři jsou zachyceny všechny události konající se v daném měsíci. Kromě firemních akcí jsou zde vypsány i narozeniny zaměstnanců a jejich výročí práce ve firmě.

Zaměstnanci společně podnikají různé akce, které mají hlubší smysl. Jednou z takových akcí je darování krve. Toto je nástěnka cti, na kterou může otisknout a podepsat svou ruku každý, kdo se této akce zúčastnil.

Příloha B – Záznam rozhovoru s personalistkou

Následuje přepis rozhovoru s personalistkou ze dne 12. 12. 2017.

/Úvodní přivítání, řešení technických problémů atd./

Mám připravené otázky ze čtyř oblastí, které jsem si připravila. Bude záležet na tom našem rozhovoru, čím se nakonec budu zabývat víc a čím míň. Bude to komunikace, motivace, kontrola zaměstnanců a jejich hodnocení. A pak by mě určitě také zajímala ta změna, která se teď u vás děje. U vás se teda změny dějí asi pořád, ale teď jsem pochopila, že je nějaká větší.

Jasně. Kdybys pak chtěla, tak my to budeme dávat i na web. Ona to není úplně změna, ale stalo se to, že jsme začali plánovat vizi na rok 2020. To znamená, že produkty některé, které byly, tak už nebudou, budeme se věnovat novému produktu, některý produkt jsme zdražili na tolik, že obchodníci to teď mají těžké v tom, že vysvětlují zákazníkům, proč jsme zdražili, takže je to pro ně psychicky náročnější. Stejně tak většina našich klientů bude přecházet jenom na jeden produkt, takže jsou a budou zatížení i konzultanti, kteří tam (ke klientům) osobně jezdí a budou je muset zaškolit na nový produkt. Stejně tak programátoři, kteří dělali ve VB6, tak ve VB6ce už programovat nebudou, to zaniklo a budou dělat v .NETu, takže programátoři se teď učí ten nový programovací jazyk. I já mám nátlak na sebe, protože musím najít lidi do týmů, abych ty týmy posílila, aby se ta vize 2020 zvládla. Výsledek té vize je nádherný, všichni si za tím jdeme, ale bude nás to stát hrozně moc úsilí. Takže třeba i díky tomu, že je ta vize, tak se i jinak sesynchronizovaly týmy, takže třeba teď deset lidí má úplně jiného šéfa, než mělo. A to jsou věci, na které se teď všichni adaptujeme. Ta vize bude i na webu, kdybys chtěla, a bude i v knížce firemní kultury v trojce. Ještě aby to bylo srozumitelné, ta vize nebyla, jako že by přišlo vedení, že bude vize, že ty lidi do toho byli nahnaní a teď z toho mají stresy. Ale je to spíš vize, na které jsme se shodli všichni na nějaké naší společné schůzi. Protože my jsme řešili, co bysme chtěli změnit k lepšímu a samozřejmě padla i otázka peněz. A my, protože jsme malá česká firma, tak samozřejmě ty ajťáky atd. nemůžeme nebo nemáme ani možnost je zaplatit. A řešili jsme jak to udělat, abychom získali víc peněz. Na obratech atd., samozřejmě slušnou formou, aby bylo všechno v rámci našich hodnot a všeho ostatního. A přišlo se na to, že spousta lidí dělá na projektech, které až tak nevydělávají, a zbytečně tím jakoby ztrácí čas. Takže jsme se celá firma zamýšleli nad tím, proč vlastně neděláme jenom Cygnus, proč nepřevedeme ty naše klienty na Cygnus, proč ten Cygnus třeba trošku nezdražíme, když máme už deset let stejnou cenu atd.. A tak vznikl takový návrh, který jsme dali dohromady a kde jsme si řekli před čtvrt rokem „Oukej, jdeme do toho“. Ale je to hrozně velký kus práce a docela i na psychiku je to náročné, jak jsem ti říkala. Všechny klienty objet nebo obepsat, po telefonu vysvětlit. Protože, žejo, řediteli domova přijde dopis „Dobrý den, během roka vás budeme převádět na Cygnus 2, ať se vám to líbí, nebo ne.“ Tak pan ředitel volá, nadává, že jsme podražili. Teď mu vysvětlovat, že deset let jsme nepodražili. Takže pro všechny to bude určitě nátlak. Ale je to nátlak jako že se na ten výsledek těšíme. Protože až se to všechno zvládne, tak budeme mít jednak lepší finance, budeme lépe

sesynchronizovaní, budeme se věnovat jenom jednomu produktu atd.. Takže vize krásná, ale cesta bude bolet.

Co myslíš, že by zaměstnanci potřebovali teď v období té změny, aby to pro ně bylo schůdnější?

Já se s nimi takhle úplně nebavím, že bych to s nimi probírala. Když to vezmu za sebe, co já si myslím, tak určitě podporu toho manažera a pochopení, že je to fakt těžký a že třeba ne všechny se nám povede převést na tenhle produkt. Věřím, že to tak je, to neříkám, protože to tak není. Manažer musí být ten parťák, který ho bude podporovat a bude ho motivovat v tom, že to zvládnou, a když se jeden klient nepodaří, tak to nevadí, všechno ostatní se podaří. Nestresovat jako hele vize, už jste ve skluzu, tohle ti nejde atd., to by asi nikam nevedlo. Takže teď hlavně ta podpora a důvěra od vedení, že to děláme na 100%.

Vnímáš smysl v tom, že bych se v dotazníkách ptala, co by potřebovali v období téhle změny?

Jo, není to špatný. Záleží, jestli bys tu otázku měla otevřenou, nebo uzavřenou. Protože mysli na to, že jsou to ajťáci. Lepší uzavřenou, a pokud budou chtít něco jiného, tak ať můžou odpovědět. Ale aby nenapsali „Já nevím“. Možnosti třeba Podporu manažera, víc času, třeba takhle pět bodů a pak volnou kolonku. Myslím, že otevřené otázky v IT prostředí jsou docela velký risk.

Dobře. Takže největší rozdíl v té změně vnímáš v tom, že mají teď všichni víc práce a víc stresu s tím, aby všechny převedli.

Přesně. Ale jak říkám, není to takový ten stres „Hele, do týdne musí něco být,“ ale ten cíl je pro všechny společný, jo, jdeš si za tím a víš, že to chceš. Někdy jsou období, nebo budou, že to bude úplně na prd. Ale budeme vědět, že ten výsledek bude. Je to takový jiný stres.

Je něco, kde ty vnímáš, že by se to dalo zlepšit teď v tomhle období? Že by se to dalo dělat ještě trochu líp?

My to děláme teprve čtvrt roku, takže myslím, že ty výsledky nejsou úplně hmatatelné. Vím, že my obecně ve firmě narážíme na komunikaci. Ale to také nejde zlepšit ze dne na den. To je to, že ajťák to nějak řekne, já to úplně jinak chápu, předám to dál, kde to chápou zase úplně jinak, takže to máme náročnější v tomhle. Ale zlepšit? Zkus se těch lidí možná zeptat. Protože to je možná věc, kterou my nevíme. Pro mě osobně je hrozně důležitá ta důvěra manažera. Že ví, že to neflákám, dělám pro to maximum a prostě mi věří. Že to není, že by mě tady někdo každý týden kontroloval. Že tam mám tu volnost ale zároveň tu důvěru. Kdyby o mně někdo pochyboval, tak mě to asi ranní natolik, že už by mě to nemotivovalo tu vizi plnit.

Chápu to dobře, že tohle je to, co tě nejvíce motivuje v práci? Že ti věří?

Jo, mě osobně jo. Neříkám, že mě nikdo nekontroluje, já samozřejmě musím psát nějaké výstupy, to jsem zas takhle nemyslela. Ale nikdo nezpochybňuje tvůj názor a tvoji práci. Když někdo jiný názor má, tak to řekne, ale jinak. Nikdo neříká jako „Ty to děláš málo, ty to neděláš na 100%“. Rovnou mě napadá téma na diplomku pro tebe. Jestli se ta vize naplnila, víš. Bude to akorát za dva roky, víš co. Mě by totiž zajímalo, jak se to povede. Protože ty teď jsi vlastně na tom začátku. Tak

za jak dlouho se to povede, jestli se to povede, což já věřím, že se to povede, ale taky to člověku nabíhá, jestli se to fakt zvládne všechno.

Tys zmínila, že v rámci kontroly píšeš výstupy. Jaké výstupy, jestli se můžu zeptat? A jak probíhá ta kontrola teda?

Já s mojí manažerkou máme domluvený, že každý pátek jí píšu report, ve kterém jí zhodnotím celý ten týden. Co se mi povedlo, co se nepovedlo, co jsem nestihla, co přesouvám na další týden, kolik jsem měla pohovorů, jestli z toho někdo šel do druhého kola, jestli hledám někoho novýho, koho už jsme našli atd.. S tím, že jí třeba i napíšu, co plánuju na příští týden. Jako „na příští týden mám pět pohovorů, už tam máme poslední kolo, věřím, že to vyjde. Budu dodělávat tohle z minulého týdne, protože jsem to prostě nestihla. Takže ona má takhle přehled, na čem dělám. Že tam neprobíhá taková ta klasická kontrola. Ona ví plynule, co probíhá, a že já vím hlavu a patu toho, co dělám.

Dává ti ona nějakou zpětnou vazbu?

Jo jo, ona mi buď odpoví mailem nebo si v pondělí nad to sednem. Já si sama napíšu, když se s ní chci sejít, a kolikrát mi to stačí i mailem. Ona má doma několikačlenný tým a doma malou holčičku, takže to kolikrát ani není reálné, abychom se pokaždé sešly. Ale vždy, když potřebuju, tak se vidíme osobně a nebo si zatelefonujem. Je tady, když potřebuju.

Víš, jak kontrola probíhá u ostatních zaměstnanců?

Myslím, že dost podobně. V našem týmu to probíhá takhle. A u obchodníků vím, že mají hromadnou poradu jednou týdně, to my třeba nemáme. Protože kolega manažer má tým obchodníků. Tudíž u nich dává smysl se každé pondělí hromadně sejít a probrat všecko, co v tom obchodě je novýho, co se komu povedlo a tak. Ale my jsme desetičlenný tým Office a my tam máme účetní, fakturantku, marketačku, já personalistka a my jsme každý z tak jiného oboru, že by ta společná porada byla úplně k ničemu. Mně je k ničemu, že jsme rozeslali třicet letáků s novinkama a stejně tak je kolegyňce k ničemu informace, že hledáme konzultanta. Jednou za čas se sejdeme a pochlubíme se, co se komu povedlo, ale jako takhle k práci by nám to k ničemu nebylo. Ale obchodníci mají ty společné schůze, protože mají společné klienty, řeší výsledky a tak.

A víš, jak to mají i jiné týmy?

Tak obchodníci to mají takhle a věřím, že programátoři to mají také stejně. Myslím, že když to jsou stejné pozice, tak to mají společně. Potom to mají možná zvlášť ti, kteří mají dohromady nějaký svůj projekt, takž to mají třeba dva programátoři zvlášť spolu. Ale obecně myslím, že záleží na tom tématu, které se řeší.

Takže se to vždy dělá na míru.

Určitě, to by jinak byla ztráta času.

A hodnocení zaměstnanců probíhá právě na těch poradách, jak jsme se teď bavily?

No, a to hodnocení probíhá průběžně. Každý manažer si s tím člověkem sedne, a buď ho pochválí, nebo ho nepochválí. Může ho pochválit mailem, nebo mu zatelefonuje. To je různý a spíš spontán-

ní. Také máme děkovníčky, takový papírky a to je samolepící. A ty na to můžeš napsat někomu poděkování a zanést mu to. A to můžeš udělat komukoli na firmě. Třeba i kolegovi, že mi dole dal cigáro, nebo kolegovi, který mi pomohl s projektem. Fakt cokoliv. I si to ten člověk může někde vyvěsit a je to takový motivační. Nebo máme i hodnoty naše, to také bude v té knize firemní kultury. Když pro tebe někdo něco udělá, tak ty k tomu můžeš napsat na náš firemní portál a napsat tam třeba hodnota „hraj férově" u někoho, děkuju, že jsme to vyřešili mezi čtyřma očima. Nebo něco takového.

Hodnotí někdo i manažery kromě tohodle?

Manažeři mívají zase samostatnou schůzku s ředitelem firmy. Ředitel má v kalendáři „Chci se sejít" vždycky třeba pondělí od 8 do 9, od 4 do 6 a tak dále. To platí pro kohokoli z firmy, ale většinou toho využívají manažeři. To „Chci se sejít" smažou a napíšou svoje jméno. A ředitel pak ví, že má s tímhle manažerem schůzku. To od něj znamená „Hele, tenhle den jsem tady a jsem tady pro vás". A my se tam můžeme zapsat a cokoli s ním probrat. Také mají všichni manažeři každé pondělí manažerskou poradu. A nebo se potom s ředitelem schází každý samostatně každý zvlášť.

Jak přidělujete kompetence?

My máme normálně popis pracovní pozice. I KPIčka jsme dělali. Já mám normálně v popisu pracovní pozice, za co jsem zodpovědná, co má být mým výsledkem atd. stejně tak jako manažeři mají na každou pozici v týmu napsaný popis a ten popis mi i dávají, když hledáme nového člověka. Manažer musí vědět přesně koho chce, co ten člověk musí umět, za co bude zodpovědný na té své pozici. A tadyten papír mi předává, když já toho člověka hledám, protože já podle toho pak i sestavuju inzerát a stejně tak i když dělám pohovory, tak podle toho papíru ty lidi hledám. A máme přesně popsaný za co kdo je zodpovědný, aby se nestalo „Jeeee já jsem nevěděla, já jsem myslela, že za to je zodpovědný Franta".

Za co a jak dostávají zaměstnanci odměny?

Myslíš finanční?

Finanční i nefinanční.

Finanční, tak ty nemáme. My jsme zrušili i vánoční odměny. My nepovažujeme za benefit to, že ti přijde jednou za čtvrt roku deset tisíc. My vidíme benefit právě v tom, že ten člověk nemá pracovní dobu. Já beru jako obrovský benefit, že jsem si skočila teď na poštu pro balík a vrátila jsem se a pracuju dál a nemusím vůbec nikomu nic hlásit a stejně tak když někomu onemocní prcek a on zůstane doma a pracuje z domu a nemusí se stresovat, že děcko musí vézt k babičce. Víš, to jsou pro nás ty benefity a ty odměny. A samozřejmě to, že ten manažer se ti věnuje, že tě pochválí. Že máme manažerku štěstí, to je obrovskej benefit a odměna. Protože ona plánuje veškeré firemní akce. Ty přijdeš jen s tím, že bys chtěla na kolo a ona už naplánuje kam, kolik to bude stát atd. Tohle spíš vnímáme jako odměnu, ten přístup firmy, ale ne jako finanční.

Finanční potom máte nějakou stálou mzdu, viď?

Stálá mzda je. My nemáme – ani obchodní u nás nemá fix a odměny, ale i obchodní má fixní plat. Takže je jedno, jestli udělá obrat půl milionu nebo čtvrt, on má prostě stálý plat. Což taky málokdo má. Že tam potom není takový ten stres „Ježiš marja je před Vánocema, toho moc nebude," nebo naopak „po Vánocích se z toho podělám," a tak. Ať je sezóna nebo není sezóna, obchodník má pořád stejný plat.

Ještě bych se ráda zeptala na koučování. My jsme to už minule nakously, že jeden čas bylo toho koučování moc. Já bych to vzala asi od začátku. Jak myslíš, že koučování ovlivnilo firmu, když bys to měla nějak shrnout?

Nevím, jestli jsi četla Jirkův příběh, tam to je. Že se díky koučování úplně změnil přístup, změnila se celá ta firemní kultura. S tím, že on navhnul koučování potom těm deseti manažerům, co má jakoby pod sebou a ti si všichni udělali koučovací kurz. Tudíž oni, tím, že mají ten kurz, tak je to taky přidaná hodnota. Tím, že se s tebou manažer baví, tak už to vnáší do toho to koučování. Tím, že mi klade otevřené otázky, abych si na to přišla sama. Abych si přišla sama na ten problém, proč se mi třeba ten projekt nepovedl. Nechci tvrdit, že se u nás koučuje, jako koučuje, ale tím, že ti manažeři už ten koučovací kurz mají, tak už automaticky, když se s tebou baví, tak tě koučují. Ale není to tak, že já tady se dvakrát týdně koučuju, stanovuju si nějaké cíle, které si plním, to ne. Ale určitě do každé porady s manažerem koučování vnášeno je, protože tomu manažerovi je to přirozené. Ne, že řekne „Fando, udělej tohle a tohle," to ne, to by se ten Fanda moc nerozvíjel. Když si manažeři ty kurzy udělali, tak já jsem se nechávala koučovat od mojí manažerky. Vyloženě jsme se každou středu a pátek scházely, já jsem si psala plány, jaké chci životní sny atd. Ale potom jsme od toho upustily, protože nebyl čas. Ale zůstalo to na té úrovni, že se bavíš s tím manažerem na úrovni toho kouče. Protože on už ten kurz má a ví, jak se mě ptát. Takže je to přirozené, ale není to cílené.

A vnímáš to takhle jako ideál, že je to koučování jen v té komunikaci?

Mně to vyhovuje víc. Já jsem hodně taková, že si tu myšlenkovou mapu klidně udělám sama doma, já se chci sama takhle posouvat. Mně to vyhovuje, že si to dělám sama, než aby mě k tomu někdo vedl. A taky přimět lidi z IT, však víš, jak to s nima je. Ty si s nima hodinu povídáš a je to dost náročné. Natož aby oni dobrovolně někde dvakrát týdně sepisovali… Je to těžké, je to běh na dlouhou trať a asi to nepůjde u všech a vždycky.

Říkala jsi, že jeden čas toho koučování bylo moc a že to lidem začínalo lézt na nervy…

A to je možná právě ono, to období, kdy si manažeři ten kurz udělali a teď na nás si to chtěli natrénovat, ptali se lidí v týmu, jestli by je mohli koučovat. Teď ta kultura se měnila. Ne, že lidi byli skeptičtí, ale Jirka prošel koučováním a naráz ta firma má být jiná? A potom až když se to stalo a trvalo to několik let, tak až pak tomu lidi věří. A ani ne, že měli dost toho koučování, ale obecně té kultury. Bylo to prostě naráz. Jsou lidi, kterým to nevadilo. Ale ten ajťák – já když se teď vcítím zpětně do jeho světa, že on přišel do práce a my jsme tady vyvěsili balónky. Ne každý to úplně vstřebal, víš.

A teď už se to teda ustálilo a je to v pohodě?

Jo, teď spíš my jsme se zklidnili. Jo, že když nechceš, tak nechceš. My si třeba gratulujeme k narozeninám. Ale komu to vadí, že je středem pozornosti, tak napíše naší manažerce štěstí mailík, že je mu to nepříjemné. Takže se mu negratuluje, jen se mu nechá na stole dárek od firmy a nedělá se haló, že tam přijdeme s frkačkama a balónkama a s foťákem a tak. Protože ne každý to má rád. Takže spíš my jsme se zklidnili, než že se to uklidnilo. Protože my kreativci nám to přišlo hrozně fajn a chudák kolega z toho pak týden nespal.

Super, já jsem se zeptala asi na všechno, co jsem chtěla. Vnímáš ty něco, co by tebe zajímalo, co bych mohla zjistit od zaměstnanců? Bavily jsme se o tom, že se jich zeptám, co by potřebovali teď v tom období změny, co by třeba chtěli zlepšit. Je ještě něco, co by tě zajímalo?

Možná jestli cítí, že se to plní ta vize. Že cítí podíl na tom, že to do toho přejde. Jestli mají dostatečnou zpětnou vazbu, jestli výsledky se jim dostávají, jak jsme na tom. My reportujem, ale jestli třeba ten report je dostatečný. Jestli je ten report motivuje. Jestli se cítí být stejně namotivovaní, jako na začátku, když se ta vize začala plnit, nebo víc, nebo míň.

Případně co by je mohlo namotivovat?

Jo, jo.

Vizí teda myslíš teď tu změnu, co probíhá? Nebo celkově vizi firmy?

No, to je ta změna, co probíhá. To je to, že oni musí obvolávat ty klienty, atd. atd. a to bude trvat dva roky, protože klientů máme hodně.

Kdy jste s tou vizí začali?

Před třema měsícema. V létě asi.

/řešení organizačních záležitostí mé bakalářské práce/

Bude se v tom dotazníku vyplňovat i pozice?

Chcete, aby vyplňovali pozici? Ty informace budou pro vás.

Já myslím, že pro nás to bude stěžejní. Protože úplně jinou náplň práce má programátor na té vizi a jinou zas konzultant, který převádí klienty. A tobě z toho může vyjít třeba že konzultanti jsou málo motivovaní, že je třeba nikdo nechválí. A budeme vědět, kde je problém, že je to u konzultantů. A tam si může tu zpětnou vazbu už vzít manažer. Myslím, že určitě bych to udělala po pozicích. A pak bysme to rozdělili na tři části. Vývoj, protože programátor je to samý, co tester a tak, že tam je to podobný. Pak zase konzultant a obchod, ten je zase v kontaktu s tím klientem. To by se mohlo dát dohromady. A pak je office. Já bych ti to pak pomohla rozdělit.

Mockrát děkuju!

/organizační záležitosti – co, kdy, kde, jak,…/

Napiš mi ještě do mailíku, co bys chtěla všechno poslat. Děkovníček, knížku firemní kultury 3, můžu ti vyfotit u konzultantů plán s lepíkama, že si tam lepí, kde už byli a motivuje je to. Že to mají denně na očích, kolik domovů už se převedlo na nový produkt. Klidně všechno sepiš.

Já si myslím, že mám všechno, co jsem potřebovala. Chtěla bys ty ještě něco doplnit?

Mě asi nic nenapadá.

Kdyby tě ještě něco napadlo později k tomu dnešnímu rozhovoru, budu moc ráda, když mi to napíšeš.

Dobře, v kontaktu jsme. Taky klidně volej, piš, kdybys něco potřebovala

/Rozloučení/

Příloha C – Dotazník

Zajímá mě váš názor!

Milí [redacted],

prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká plnění vize 2020. Anonymní odpovědi použiji do bakalářské práce a vašemu vedení firmy pomůžou udělat vám tohle období velké změny příjemnější. =)

Předem díky za spolupráci!

Kateřina Novotná

1. Vnímáte, že máte dostatek informací o současném průběhu a výsledcích firmy v souvislosti s vizí 2020?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

◯ Ano ◯ Spíše ano ◯ Spíše ne ◯ Ne

2. Odkud získáváte informace v souvislosti s vizí 2020 a jaký přínos má pro vás který zdroj?

	Přínosné	Nepřínosné	Nevyužívám a chtěl bych využívat	Nevyužívám a nemám zájem
Individuální rozhovory s nadřízeným	◯	◯	◯	◯
Týmové schůze	◯	◯	◯	◯
Hromadné porady	◯	◯	◯	◯
Písemný report	◯	◯	◯	◯

3. Jaký další zdroj informací by pro vás byl případně přínosný?

4. Dostáváte dostatečně často zpětnou vazbu, která se týká vaší práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

◯ Ano ◯ Spíše ano ◯ Spíše ne ◯ Ne

5. Je zpětná vazba, kterou dostáváte, dostatečně konkrétní?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

◯ Ano ◯ Spíše ano ◯ Spíše ne ◯ Ne

6. Vnímáte vy osobně, že se vize 2020 plní?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

◯ Ano ◯ Spíše ano ◯ Spíše ne ◯ Ne

7. Víte, jakým způsobem přispíváte nebo můžete přispívat k jejímu plnění?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

◯ Ano ◯ Spíše ano ◯ Spíše ne ◯ Ne

8. Motivuje vás report, který vedení firmy poskytuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

◯ Ano ◯ Spíše ano ◯ Spíše ne ◯ Ne

9. Jste stejně motivovaní, jako na začátku plnění vize 2020 (v létě 2017)?

◯ Méně ◯ Stejně ◯ Více

10. Co vás případně demotivuje?

- [ ] Strach z toho, že selžu
- [ ] příliš málo času na plnění úkolů
- [ ] Nedostatečná/špatná komunikace s nadřízeným
- [ ] Změny/problémy v týmu
- [ ] přestávám vidět smysl vize 2020
- [ ] Jiné...

11. Co vás nejvíce motivuje?.

- [ ] Pochvala a podpora od nadřízeného
- [ ] Představa naplnění vize
- [ ] Zlepšení spolupráce v týmu
- [ ] Vidím, že se vize a její jednotlivé cíle plní
- [ ] Jiné...

12. Co navíc byste uvítali, aby pro vás bylo toto období příjemnější?

- [ ] Větší podpora od nadřízeného
- [ ] Více času na plnění úkolů
- [ ] Častější/obsáhlejší report o plnění vize firmy
- [ ] Častější firemní akce na odreagování
- [ ] Větší finanční ohodnocení
- [ ] Jiné...

13. Do jakého týmu patříte? (MNG, KZ, OFFICE,...)

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Novotná

V Praze dne: 25. 04. 2018 Podpis:

Jméno	**Oddělení/ Pracoviště**	**Datum**	**Podpis**