



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Svoboda v práci

Freedom at work

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

Jakub Doležal

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Jakub Doležal

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Svoboda v práci

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Freedom at work

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte a vysvětlete téma Svobody v práci a související pojmy jako motivace, popište problematické oblasti a přístupy k jejich řešení
- Uveďte příklady firem pracujících na principech Svobody v práci a popište je
- Stanovte výzkumné otázky a proveďte průzkum s pomocí dotazníků na firemní i podnikatelské úrovni
- Zpracujte a vyhodnoťte získaná data a porovnejte výsledky zaměstnanců a zaměstnavatelů
- Odpovězte na výzkumné otázky a navrhněte možná zlepšení a praktické aplikace

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Překlad Dagmar Břejlová. Praha: PeopleComm, 2013, 340 s. ISBN 978-809-0489-073.

SEMLER, Ricardo. *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, c2011, xvii, 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4.

HAJZLER, Tomáš. *Peníze, nebo život?: jak přestat vydělávat na život a začít i v práci žít*. 1 vyd. Praha: PeopleComm, 2012, 384 s. ISBN 978-809-0489-035.

HAMEL, Gary a Viktor JUREK. *Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013, 311 s. ISBN 978-809-0489-066.

LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013, 271 s. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



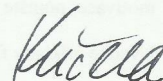
Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

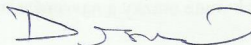
L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

DOLEŽAL, Jakub. *Svoboda v práci*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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

podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí své bakalářské práce paní PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D. za odbornou pomoc, užitečné rady, povzbuzení a pohotové odpovědi.

Také děkuji Ing. Ivo Luňákovi, který se mi snažil být nápomocen s problémy praktické části a také za to, že mi dal možnost pracovat v jeho společnosti.

Mé díky patří také všem, kteří mi pomohli s vyplněním dotazníku.

Dále bych rád poděkoval PhDr. Ing. Tomáši Hajzlerovi MBA za vstřícnost a možnost být na workshopu svobody práce pro majitele firem.

Moc děkuji své manželce Veronice, která byla po celou dobu psaní práce mojí pevnou oporou, poradcem při složitých pasážích a mým korektorem, který opravil mé pravopisné chyby. Dokázala mi doma vytvořit tu správnou a klidovou zónu, která je pro psaní bakalářské práce tolik potřeba.

Abstrakt

Předmětem tohoto textu je teoreticky vysvětlit problematiku svobody v práci. Analyzuje přístup tří skupin respondentů ke svobodnému řízení. K výzkumu je použito dotazníkového šetření. Výstupem práce jsou zpracované odpovědi na výzkumné otázky a doporučení, která by mohla zlepšit přístupy ve sledovaných skupinách.

Klíčová slova

Historie managementu, motivace, svoboda v práci, firemní kultura, svobodné firmy, hierarchie podniku, flexibilita

Abstract

The subject of this text is to theoretically explain the problem of freedom at work. It analyzes access of three groups of respondents to a free corporate management. The research used questionnaires. The treated answers to the research questions are the outcome of this thesis. Recommendations that could improve access in targeted groups are further ascent of the text.

Key words

The history of management, motivation, freedom at work, organizational culture, free company, hierarchy of company, flexibility

Obsah

Úvod	3
1 Historie svobodného managementu s příklady firem.....	4
1.1 Historie managementu.....	4
1.2 Robert Owen.....	5
1.3 Rochdale Pioneers.....	6
1.4 Tomáš Baťa	6
1.5 IKEA	8
1.6 Will Gore	9
1.7 Semco	10
1.8 Další firmy používající princip svobody v práci	11
2 Vysvětlení pojmu svoboda v práci.....	14
2.1 Jen firemní kultura?.....	14
2.2 Deset principů, na kterých stojí svobodná skupina.....	16
2.3 Společnost Peoplecomm a Tomáš Hajzler	20
2.4 Rozdíly mezi hierarchickou a svobodnou firmou.....	21
2.5 Proč svoboda?.....	22
3 Motivace	25
3.1 Maslowova teorie.....	25
3.2 Motivace cestou	26
4 Možné problémy při změně na svobodný styl řízení	28
4.1 Workoholismus	28
4.2 Prokrastinace.....	29
4.3 Svoboda nebo anarchie?.....	29

4.4	Jde to na všechny typy společností?	30
5	Výzkumná část	31
5.1	Cíl práce	31
	Výzkumné otázky	31
5.2	Respondenti	31
5.3	Představení společnosti Tyros Loading Systems CZ, s.r.o.	32
5.4	Metoda sběru dat	32
5.5	Analýza dat	33
5.6	Odpověď na výzkumné otázky a doporučení	47
5.7	Diskuze	48
	Závěr	49
	Použité zdroje	50
	Odkazy	52
	Tabulky	52
	Grafy	52
	Přílohy	53

Úvod

Svobodu v České republice máme možnost zažívat něco přes 25 let. Co to je ale svoboda podniku? Liší se? Ano i ne. Jak svoboda státu, tak i svoboda podniku jsou vybudovány na stejných základech. Proč, když jsme si dokázali vydobýt svobodu ve státě, zůstávají mnohé podniky stejné jako kdykoliv předtím s několika kosmetickými úpravami? U mnoha firem vypadá vztah zaměstnavatele a zaměstnance jako vztah rodiče a dítěte. Jsme stále kontrolováni a máme přesný popis úkonů co udělat, abychom mohli odpoledne odejít. Stačí se jenom zeptat, kolik lidí práce nebaví. Nebaví je velký časový úsek jejich života. Dá se s tím ale něco dělat?

Svoboda v práci je termín, který nám ukazuje systém řízení 21. století, bez byrokracie a shora udílených příkazů. Dává zaměstnancům možnost svobodně uvažovat nad svojí prací. Více je jejich činnost baví a není nic lepšího než firma, pro kterou jsou všichni nadšení. Umožní nám to také přijít na problémy, které nevyčteme z účetnictví, ale odhalí nám je přímo zaměstnanci. Není potom překvapením, že svobodné firmy, s tím vším co dělají pro své zaměstnance, jsou i ziskovější.

Téma svobody v práci jsem si vybral, protože jsem nechtěl psát o něčem, co už bylo tisíckrát popsáno. Chtěl jsem něco, co je teprve ve svých začátcích. Hned jakmile jsem se dozvěděl o této problematice, věděl jsem, že je to téma přesně pro mě.

Nevýhodou neprozkoumaných témat je to, že o nich není takové množství literatury. Proto jsem byl rád, že v Česku existuje nakladatelství Peoplecomm vydávající knihy s touto tematikou. Z nich jsem čerpal nejvíce informací.

Díky této práci jsem měl možnost spolupracovat s firmou Tyros Loading Systems, která prodává průmyslová vrata a nakládací systémy. Velmi mě potěšil jejich otevřený přístup a ochota.

V teoretické části se zaměřím na historii svobodného řízení, abych poukázal na to, že se nejedná o něco úplně nového. Poté představím některé společnosti stavějící na těchto principech. Ve druhé kapitole se budu snažit popsat, co je svoboda

v práci a volně přejít k motivaci. Nakonec se zaměřím na možné problémy při volném řízení podniku.

V praktické části zjišťuji ze tří typů dotazníků rozdíl ve vnímání svobody mezi třemi skupinami respondentů. Odpovím na výzkumné otázky a vytvořím doporučení pro firmu.

1 Historie svobodného managementu s příklady firem

K tomu, abychom pochopili, z čeho vychází svoboda v práci, je potřeba se podívat do minulosti managementu. Uvidíme, že principy svobody nejsou nahodilé a mnoho organizací z nich vycházelo přirozeně.

1.1 Historie managementu

Potřeba řízení lidí byla v historii vždy nutná, ovšem až ke konci 19. století spolu s technickým pokrokem přišla ve větší míře její definice a spolu s ní i školy managementu. Je to obor, který se stále vyvíjí a má budoucnost. To si ovšem většina firem neuvědomuje a stále používá modely staré staletí na dnešní společnosti.

Už od starověkých společností byla potřeba nějakým způsobem řídit větší množství lidí, nejčastěji armádu nebo otroky. Styl tehdejšího řízení byl velmi autokratický a přetrvává mimo jiné v armádě dodnes. Později se vedení lidí projevovalo u mistrů, kteří měli svoji řemeslnou dílnu a učně. S rozvíjejícím se počtem lidí a možnostmi techniky se začaly zakládat manufaktury, ve kterých byla také nutnost řídit, bohužel ne vždy rozvíjena správným směrem a dostatečně rychle. To byla živná půda pro komunisty, již stáli na straně vykořisťovaných dělníků, kteří už nechtěli žít ve špatných podmínkách tehdejších továren.

Mezi první zakladatele teorie managementu patří Robert Owen, který se řadí i mezi zakladatele první svobodné firmy, a proto mu bude věnována samostatná kapitola. Na konci 19. století nastává nový technický pokrok a s ním i klasický management trvající zhruba do 30. let 20. století. Toto období se nejčastěji rozděluje na 4 školy nebo směry. Nás bude ovšem zajímat jiné rozdělení - na ty, kteří se snažili jít pouze za produktivitou, a na ty, u nichž byl pracovník pouze pár rukou. Produktivní styl zastávaly osobnosti jako Henry Fayol, Max Weber, Frederic W. Taylor. Naopak u teorie behavioristické v čele s Eltonem Mayem a Abrahamem

Maslowem byl člověk brán jako inteligentní a svobodná bytost. Tito protagonisté si vytvořili i jiný systém v motivaci pracovníka. (Hrabovský, 2006, s. 15) „*Finanční stimuly jsou pouze dílčím faktorem motivace pracovníků, spokojenost pracovníka je ovlivňována řadou psychologických a sociálních faktorů*“ (Hrabovský, 2006, s. 15).

Ve 40. až 70. letech se stávají společnosti stále většími útvary. Také se začíná ve firmách vytvářet management, který byl do té doby většinou výsadou majitele. Probíhá postupná humanizace pracovních podmínek, protože pro řadu lidí již začínaly být kromě existenčních potřeb důležité i podmínky na pracovišti.

Současné období managementu je ve znamení určitého zmatku. Staré postupy se většinou zdají být nefunkční ve srovnání s novými. Stále se ale většina věcí nemění. Rozmáhá se celosvětový management. V tomto novém světle lze také vidět rozdíl managementu v jiných zemích. (Hrabovský, 2006, s. 14-19)

1.2 Robert Owen

Robert Owen, ač nazývaný utopistickým socialistou, mají jeho myšlenky přesah do dnešní doby. Díky němu totiž začalo družstevnictví. Byl sice socialisticky smýšlejícím, ale nikdy ničeho nechtěl dosahovat násilím ani revolucí.

V roce 1799 přebíral vedení textilní továrny v New Lanark po svém tchánovi. Při jeho nástupu byla čtvrtina zaměstnanců děti, které pracovaly 13 hodin denně 6 dní v týdnu, což ovšem byly na tu dobu ještě poměrně slušné pracovní podmínky. Robert Owen toto změnil. Děti směly pracovat až od 10 let a předtím měly zdarma firemní školu. Také zajistil všem svým zaměstnancům na tu dobu nezvyklou zdravotní péči. (Johanisová, ©2009) Vytvořil model humanitního řízení továrny i města kolem. Ne vždy se ale jeho nové metody setkávaly s pochopením. Owen se dělníky snažil po dobrém přesvědčovat třeba i tím, že zařídil, aby pracovníci mohli nakupovat v obchodech za velkoobchodní ceny zboží vyšší kvality. Nejvíce ale dělníky dostal na svoji stranu při embargu na suroviny z USA, kdy všichni dostávali přes 4 měsíce plný plat, i když nebylo co na práci. Pracovníci měli postaráno ze strany zaměstnavatele i o svůj volný čas, například formou tance nebo hudby. (Bloom, 2003, s. 275-281)

Stále více doufal, že se jeho systém rozšíří po Anglii i v jiných zemích. Ovšem to se nestávalo. Pořád zdokonaloval a vymýšlel systém komunit, které budou nezávislé na okolním světě (Johanisová, ©2009). Sám se odvážil odjet mimo Anglii až v roce 1824 do Indiany v USA, aby tam založil společenství New Harmony. Postupně se ale společenství rozpadala, protože to byl na tehdejší dobu obrovský skok a změna. Sám se ještě o pár takovýchto věcí pokoušel, avšak žádná z nich se nedočkala úspěchu. (Bloom, 2003, s. 275-281)

1.3 Rochdale Pioneers

Rochdalské družstvo bylo založeno v roce 1844 v Anglii a položilo základy všem dnes známým družstvům a celému systému družstevního uspořádání.

Důležité pro tehdejší družstvo byly stanovy členů, které se zakládaly na demokratickém managementu, dividendě, otevřenosti a prospěchu z kapitálu závislého na podílu. Nebyly to ovšem principy na tu dobu úplně nové. Objevovaly se už několikrát předtím, ale nikdy takto uceleně. Rochdalští pionýři se inspirovali jednou z mnoha demokratických společností, a to Manchester Rational Sick and Burial Society nebo již zmiňovaným Robertem Owenem, od něhož převzali dělení kapitálu. Stanovy byly různě upravovány, jako třeba v roce 1954, kdy měl každý jeden hlas a přebytek se investoval do vzdělání členů. (Lambert, 1968, s. 559-561)

1.4 Tomáš Baťa

Nikdo v Česku neměl takový firemní úspěch jako Tomáš Baťa. Zajímavější vzhledem k tématu práce je, že pro něj nebyl důležitý pouze finanční úspěch, ale i to, jak žila celá jeho společnost a hlavně zaměstnanci.

Firmu založili v roce 1894 sourozenci Tomáš, Anna a Antonín. Po roce se ovšem málem dostala do bankrotu. Jen díky Tomášovi a jeho neskutečné dřině a pílí podnik přežil a začal čím dál víc prosperovat.

Postupně společnost začíná vyrábět kromě kožených bot i ty plátěné, které jsou dostupnější širšímu obyvatelstvu. Baťa se stále snaží o modernizaci podniku. Kvůli tomu se také vydal v roce 1905 do USA a žasl nad rychlostí výroby tamějších továren. Obrovský rozvoj začal, když dostal velkou zakázku na 50 tisíc párů bot pro rakousko-uherskou armádu na začátku války. Od roku 1919 zahájil expanzi do

ciziny, kde otevírá nejenom obchody, ale i továrny. O 8 let později má vysoce produktivní pásovou výrobu a v jeho podnicích pracuje 10 tisíc zaměstnanců. Československo se tak stává největším exportérem kožené obuvi. Tomáš Baťa se postupně pouští i do jiných oborů jako jsou například gumárenství, papírenství, stavebnictví, doprava, oděvnictví, potravinářství, filmařství, hotelnictví, pojišťovnictví, hornictví, atd.

V čem ovšem také tkví výjimečnost firmy Baťa? Byl to vliv Bati na životy dělníků a celé společnosti. I dnes po tak dlouhé době můžeme vidět, jakou si zachoval Zlín tvář. Například jeho klasické cihlové domky pro zaměstnance byly velmi oblíbené. Tomáš Baťa měl vizi zahradního města, které je příznivé pro jeho dělníky. Stejně i továrny byly prosvětlené a obklopené zelení. Firma se starala i o občanskou vybavenost. Vyrůstly nové školy s reformovaným systémem, kde se i učňové učili jak správně spořit peníze, což ani dnes není samozřejmostí. Svoji pozici ve městě firma potvrdila, když postavila dokonce i svoji nemocnici. (Pokluda, 2013, s. 13-69)

„Pravého úspěchu docílíme, až naučíme lidi řídití svoji práci a to bude tím snadnější, čím větší prospěch z toho budou mít. Dosavadní naše zkušenost nás učí, že jest těžší naučiti lidi samostatně myslet, než je naučiti poslouchat“ (Baťa, 1932, s. 42). Podnik přidává k pravidelné mzdě i prémie účasti na zisku a ztrátě, čímž chce podpořit zájem lidí o firmu. Reorganizuje se výroba na samostatné jednotky. Baťa to jednoduše vysvětluje: *„Samospráva dílny jest nejen lacinější, ale také lepší. Nikdo nemůže tak dobře vědět, co mi v práci vadí, jako já to vím, konaje jí“* (Baťa, 1932, s. 42). Dělníci se současně učí jak pracovat s kalkulací účtů ztrát a zisků. *„Kalkulace, dosud zavřené v nedobytné pokladně šéfově, musely býti vloženy do rukou všech zřízenců, ba každého kráječe“* (Baťa, 1932, s. 47).

Zaměstnanci měli také možnost vlastního zdokonalení v rámci firmy, a to například až 36 večerními kurzy v mnoha oborech. Mohli využívat nadčasového nápadu firemních mateřských školek. V roce 1930 podnik ze své iniciativy ruší sobotní práci pro dělníky. Není pochyb, že tehdy měli díky nejkratší pracovní době, vysokému výdělku, komfortním bytům, špičkovému školství a zdravotní péči nejlepší podmínky v tehdejší Československu.

Baťa ovšem myslí i na své okolí, které nepatří k jeho továrně. V krizi skupuje na přání vlády krachující české podniky, aby v daných regionech udržel zaměstnanost. Dokonce v třicátých letech zakládá ve Zlíně svépomocné ševcovské družstvo, aby vedle sebe mohla prosperovat velkovýroba i drobné ševcovské řemeslo. (Pokluda, 2013, s. 13-69)

Bohužel v roce 1932 Tomáš Baťa nešťastně zahynul při letecké katastrofě svého soukromého letadla. Firma naštěstí neskončila a s menšími či většími změnami ji můžeme po celém světě nalézt i dnes. I v současné době je mnohokrát dáván Baťa za vzor všem podnikatelům, ale možná se až moc často zapomíná na jeho zásluhy úzce související s růstem společnosti. Mnoho jeho svobodných myšlenek bylo zapomenuto jako třeba samosprávné řízení menších celků, které si spojujeme až se společností Toyota mnohem později.

1.5 IKEA

Roku 1943 založil Ingvar Kamprad dnes již celosvětový nábytkářský gigant Ikea. Kampradovi bylo pouhých 17. Název IKEA tvoří iniciály jeho jména a prvních písmen farmy a vesnice, kde vyrůstal.

Ze začátku IKEA prodávala pera, peněženky, šperky nebo nylonové punčochy za nízkou cenu. V roce 1948 je do sortimentu výrobků zařazen nábytek z místních surovin. V roce 1953 je otevřeno předváděcí centrum nábytku ve švédském Almhultu, aby lidé viděli nábytek před objednáním. V roce 1956 IKEA začíná s koncepcí plochých balení, které si doma každý smontuje sám. V pozdějších letech se tento nábytkářský fenomén rozšiřuje po Evropě a pak i po celém světě. Už od roku 1990 se IKEA silně zabývá zásadami ochrany životního prostředí. V dnešní době má více jak 147 000 zaměstnanců ve 27 zemích s tržbami přes 28,7 miliard eur.

IKEA vyrábí inovativní levné výrobky s dostačující kvalitou pro širokou veřejnost, ale neznamená to, že by šetřili na starosti o zaměstnance. Vizí společnosti IKEA je přispívat k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí. Hodnoty této společnosti směrem k zaměstnancům jsou: vedení příkladem, neustálé snažení o zlepšení, pospolitost a optimismus, efektivita nákladů, realita, pokora a pevná vůle, hledání nových cest, přijmutí a delegování odpovědnosti, jednoduchost, trvalá snaha o zlepšení. Znamená to tedy, že tato společnost pracuje s lidmi a snaží se plně

využívat jejich potenciál. Dávají přednost netypické kariéře s neomezenými možnostmi učení a změnou míst v rámci společnosti. (Ikea, ©1999-2015)

1.6 Will Gore

Možná to zní překvapivě, ale Gore-Tex je firma. Pro mnoho lidí to znamená pouze udání toho, že daný materiál „dýchá“, a přesto je vodotěsný, přitom se však jedná o firmu, která je plná převratných myšlenek týkajících se svobody v práci.

Will Gore pracoval ve firmě DuPont, která nejevila velký zájem o polymer, dnes hojně známý pod názvem teflon. Gore jej chtěl použít jako izolátor elektrických kabelů. To mu ovšem nebylo umožněno, a tak začal se svojí firmou v garáži. Brzy přišel na to, že se nemýlil, a společně s mnoha jinými produkty, jako například Gore-Texem, se stal lídrem v oboru. Již tehdy ho napadlo, jak může být zaslepenost vůči zaměstnancům pro firmu ztrátová.

Při rozvoji společnosti začal Gore se zaměstnanci řešit, jak vytvořit pravidla firmy. Gore ovšem toto neměl rád a pamatoval si, že se i jemu moc dobře pracovalo, když byli při projektu v týmu, kde se na rozdíl od normálu neprojevovala hierarchie společnosti. Snažil se tedy toto vtisknout i do své firmy. Snažil se k zaměstnancům přistupovat otevřeně a demokraticky. Ukazoval cestu, vyptával se na ni, ale nenařizoval cíl. Každý měl možnost svobodné volby.

Vlastní slušností zařídil to, aby každý neměl pouze své vlastní zájmy, ale aby všichni dokázali táhnout za jeden provaz. Slušnost hlavně od zaměstnavatelů znamenala pro Gora to, že je na prvním místě lidská důstojnost a ne sledování zisků. Lidé ve firmě musí mít vzájemně určitou formu důvěryhodnosti, která zabraňuje anarchii a „pročišťuje“ firmu. Byl to takzvaný „pohár důvěryhodnosti“, který se plnil anebo vyprazdňoval podle důvěry v zaměstnance. Podobně jako „čára ponoru“, což znamená to, že když někdo stojí před rozhodnutím, které může ovlivnit a ohrozit celou firmu, musí tuto skutečnost probrat s lídry, kteří mají lepší znalosti.

Místo ohraničených pracovních pozic má firma závazky, které jsou proměnlivější. Nově přichozí si hledají závazky podle toho, co chtějí opravdu dělat a kde budou nejvíce platní. Gore učil lidi samostatnosti. Díky tomuto stylu mohl

zaměstnanec Myers přijít na kytarové struny, které vydrží mnohem déle než klasické, anebo Gorův syn Bob vynalezl fólii jak voděodolnou, tak i prodyšnou. (Cartney, Getz, 2013, s. 21-33)

1.7 Semco

Semco je brazilská společnost a jeden z největších příkladů svobodných firem. V roce 1980 Ricardo Semler zdědil rodinný podnik po svém otci. Ovšem po nějakém čase se mu stalo, že skončil u lékaře s tím, že jediným jeho problémem je celková přepracovanost. V té době začal Ricardo úplně přebudovávat svůj podnik, který byl následně akceschopný i v letech, kdy Brazílie zažívala nadměrnou inflaci.

Mladý Ricardo se snažil o co největší přesnost, zvyšování zisků a zvětšování společnosti. Díky tomu zůstávali on i jeho spolupracovníci v práci celý den a jejich rodiny trpěly. Nabrali si toho pravdu moc. Když jim nevycházely dodací doby podle úhledných grafů, řekli si, že musí víc „makat“, ale to jim stejně nepomáhalo.

Po Semlerově pobytu v nemocnici a konstatování chronického stresu v 25 letech se začala společnost měnit. Objevili jednoduchou krásu delegování a přestali se k zaměstnancům chovat jako k dětem, kteří musí být pouze řízeni a hlídáni. Ricardo zjistil, že úsilí není přímo úměrné výsledkům, že byrokracie a rozsáhlé vedení nezaručí správně odvedenou práci a že je důležité dělat chyby. (Semler, 2011, s. 78)

Firma zjistila, že cesta za ziskem není ve stálém zvětšování a že naopak v tomto odcizování je problém některých společností, které prosperovaly pouze do doby, než dosáhly určité kritické velikosti. Lidé o sobě v tak velké firmě vůbec nevěděli a cítili se pouze jako jedna část obrovského stroje.

Věcí, které se za Semlera mladšího změnilo, bylo velké množství. Omezení zbytečně založených dokumentů, zkrácení všech zpráv do maximální velikosti A4 s klíčovou informací v nadpisu, flexibilní pracovní doba, zřízení výborů, hodnocení vedoucích, přijímání pracovníků pracovníky, podpora občanské neposlušnosti, otevření výkazů a s tím i spojená výuka účetnictví obyčejných pracovníků, volné uspořádání strojů nebo stolů, přerod ze zaměstnanců na dodavatele, vrátnice bez kontroly, propracovaný systém podílů na zisku, určování vlastního platu a zploštění

pyramidového uspořádání firmy, které mnohem lépe všechny provázalo, daly volnější ruku všem „podřízeným“ a Ricardo nemusel stát sám v čele, nýbrž mezi 6 lidmi, kteří rozhodovali o nejdůležitějších věcech podniku. (Semler, 2011, s. 252)

V přítomnosti Semca si každý musí stejně jako Semler uvědomit, že „*technologické pokroky dalece překonaly pokrok v myšlení*“ (Semler, 2011, s. 252).

1.8 Další firmy používající princip svobody v práci

Ač se zdá systém svobodného řízení poměrně inovátorský, najdeme už mnoho firem, které se snaží jít jinou cestou, než je zvykem u většiny firem dneška. Některé jsou známější, některé méně, ale u každé je to trochu jiné.

Společnost **Worldblu** založila Traci Fenton v roce 1997 po zkušenostech s demokracií v pravém slova smyslu a něčím odlišným na svém prvním pracovišti. Strávila několik let cestováním po demokratických firmách. **Worldblu** se snaží odpovědět na otázku, jak může být demokracie použita na pracovišti, aby přinesla prospěch lidem a světu. Snaží se informovat o tom, co může přinést demokratický přístup ve firmách. Společnost si vytyčila cíl 1 miliardu lidí pracujících ve svobodě. (Worldblu, © 2015)

Dokážete si představit firmu, kde zaměstnanci dostávají 2 000 dolarů po čtyřtýdenním placeném školení, když se rozhodnou odejít? Proč? Jednoduše je nejlepší mít ve firmě lidi, kteří tam opravdu chtějí být. Touto firmou je firma **Zappos** z Las Vegas, která prodává boty a za prvních deset let svého fungování zvýšila obrát z nuly na miliardu dolarů ročně a kterou následně koupila americká firma Amazon. Přes to všechno zisk není její hlavní prioritou. Je to o tom vytvářet mezi zaměstnanci příjemné prostředí a totální otevřenost. (Hajzler, 2011, s. 7-8) CEO Tony Hsieh sám o **Zapposu** napsal knihu Šťěstí doručeno, která vlastně už z názvu vyjadřuje, o co v ní jde. Firma se umisťuje každý rok na předních místech nejoblíbenějšího pracoviště USA. A to všechno s výbornými službami pro zákazníky, mezi něž patří doprava zdarma nebo dodávky do 5 dní s tím, že u většiny to jsou maximálně dny 3. (Hsieh, 2011, s. 129-130) Lidé zde pracují rádi a přitom by si někdo pomyslel, že je to zde obyčejné call centrum.

Francouzská strojírenská společnost **Favi** ukazuje, že fenomén svobodomyšlné firmy není jen pro firmy dělající ve službách. **Favi** vyrábí mosazné vodovodní armatury a řadící vidlice do automobilů a před příchodem ředitele Jeana-François Zobrista byla klasickou ukázkou starého industriálního podniku. Ten ovšem změnil společnost k nepoznání. Odstranil například píchací hodiny, aby zaměstnanci produkovali výrobky a ne odpracované hodiny. Rozlišuje mezi společnostmi „jak“ plnými nařízeními a „proč“, které se ptaly tímto slovem a odpověděly si: „Aby byl zákazník spokojený“. Tato otázka nám je schopna suplovat většinu nařízení. Podařilo se mu také zploštit hierarchii firmy zrušením středního managementu a vznikem samořídících se celků, které si samy volí svého lídra, a ten jedná přímo s ředitelem. Dnes je firma evropským lídrem v oboru. Polovina aut v Evropě má zabudované jejich vidlice. Na rozdíl od svých konkurentů exportuje do Číny. (Carney, Getz, 2013, s. 33-36)

IDEO je společnost, kterou v roce 1978 založil David Kelley. Svoje sídlo má v Kalifornii. Vybudoval z ní jednu z nejvýznamnějších designerských společností na světě. Pro samotného majitele byla v době, kdy společnost i vedl, nejdůležitější podpora firemní kultury. Ostatní bylo prý jen odvádění pozornosti. Sám byl ze začátku po odchodu svého společníka překvapen, jak mají zaměstnanci rádi jeho nemanážerský styl. Také kdysi řekl, že chce založit společnost, ve které budou všichni zaměstnanci jeho nejlepšími kamarády. Celá firma se řídí heslem: „*Prostě dělejte to, co vám připadá správné, na to žádná nařízení nepotřebujete*“ (Carney, Getz, 2013, s. 266). Když vymýšleli zaměstnanci svoje pracovní místa, dali do nich to, co cítili, a měli v tom úplně volnou ruku. Prostředí je to vskutku neobvyklé, příjemné a přátelské.

Nutné je ovšem všechny změny jak ve firmě, tak na pracovišti konzultovat s lidmi, kterých se to dotkne. Systém práce je podobný jako v dalších společnostech. Sejdou se nad daným projektem a pak se rozejdou do menších skupinek. Poté všichni hlasují o jednotlivých návrzích. Podobná metodika je i třeba u navrhování změn vnitřní kultury. (Carney, Getz, 2013, s. 263-271)

IDEO má 7 zásad inovace: 1. Podporujte bláznivé nápady, 2. Stavějte na nápaděch ostatních, 3. Soustřeďte se na téma, 4. Jedna konverzace po druhé, 5.

Buďte vizuální, 6. Jděte po kvantitě, 7 Odložte rozhodnutí (Hamel, 2013, s. 68-69). Tyto zásady společně s prostředím jsou ingredience takto úspěšné designové firmy.

Generální ředitel **Harley Davidsonu** Rich Teerlink se dostal ke svobodnému řízení tím, že se vedení zamyslelo nad tím, jak do firmy zapojit více zaměstnance, aby jejich podnik nezkrachoval. Nechtěl totiž už slyšet větu: „To není moje práce“. Nakonec lidé z vedení zamítli podíly na ziscích a změnili celou firmu od základů. Ať už se jednalo o společné schůzky se všemi zaměstnanci nebo o odstranění skoro všech dveří ve společnosti. Na rozdíl od jiných společností zorganizovali kruhovou strukturu, kde se přirozené pracovní skupiny mění a mají větší samosprávu. (Carney, Getz, 2013, s. 119-124)

Mezi další firmy s principy svobodného řízení patří také nejvíce cool firma podle časopisu Fortune za rok 2007 **Patagonia**. Jde o firmu s outdoorovým oblečením, která chce, aby lidé nenakupovali zbytečně pro potěšení. Samozřejmě nesmíme zapomenout ani na světový IT gigant **Google** nebo síť kaváren **Starbucks**.

Firem s touto vizí je po světě mnohem víc, a to i u nás v České republice. Například IT firma o 140 zaměstnancích a s obratem 170 milionů **Etnetera** sídlící na Letné. Mají zde vlastní názvy pro různé pozice, takže místo ředitele je zde „umožňovač“ Martin Černoorský. Lidé si zde určují svůj plat, o kterém pak všichni ve firmě vědí. Snaží se smazat rozdíl mezi prací a osobním časem. Také se zde osvědčil systém propojených kruhů místo klasického pyramidového. (Horký, ©2013)

Každý, kdo se nějakou dobu pohyboval v českém školském systému, musí určitě znát společnost **Scio**, která tento rok plánuje dokonce otevřít i vlastní školu. Firmu založil v roce 1996 Ondřej Štefl s cílem vytvářet profesionální testy na vysoké školy. Je zde volná pracovní doba omezená jen pár hodinami v týdnu a další ukázky toho, jak tato firma vytváří svobodnou vizi. (Scio, © 2008-2015)

Mezi další české společnosti patří například **Lemonade**, **Symbio**, **Stem/mark** nebo nákupní rádce **Heuréka**, dále **Tyros Loading Systems** distribuující průmyslová vrata a nakládací systémy, ve které v současné době pracuji a mohl jsem zde provést průzkum, stejně jako výrobní firma **Toors** ve stejném segmentu, ze které také mám výstupy, staví na principech svobody.

2 Vysvětlení pojmu svoboda v práci

Při vyslovení tohoto termínu je možné se setkat s rozporuplnými reakcemi, protože je těžké si pod tímto pojmem představit něco konkrétního. Nejdříve vysvětlím, zda je svoboda v práci pouze forma nějaké firemní kultury. Poté ohraničím pojem 10 principy, rozdíly mezi hierarchickou a svobodnou firmou. Nakonec by mělo být jasné jak změnit firmu ke svobodě.

2.1 Jen firemní kultura?

Firemní kultura má mnoho definic, ve kterých se nejčastěji opakují slova chování, normy nebo hodnoty. Složitě určení vyplývá i z toho, že každá firma či organizace chápe kulturu trochu jinak. Podle Michaela Armstronga „*kultura organizace je soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které určují způsob chování a jednání lidí*“ (Armstrong, 2007, s. 260). Často se nesprávně zaměňuje termín klima organizace s termínem kultura organizace, ovšem klima je pouze vnímání kultury.

Kultura bývá stabilní složkou a její vytvoření či změna vyžaduje čas. Formuje se čtyřmi způsoby: 1. vytvářejí ji vůdci, 2. významnými událostmi, 3. potřebou udržovat efektivní pracovní vztahy, 4. prostředím organizace. Kulturu se lidé učí určitý čas, a to dvěma způsoby: 1. traumatický model, 2. model pozitivního upevňování vědomí. Tam, kde se kultura pevně zakořenila, může být obtížné ji změnit.

Podle hodnot, norem a artefaktů lze charakterizovat kulturu organizace. „*Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci*“ (Armstrong, 2007, s. 260). Vůbec nezáleží na zřetelném vyslovení těchto hodnot. Realizují se podle norem a artefaktů. Normy jsou „pravidla hry“ v tom, co budou lidé říkat, dělat nebo jak se budou oblékat. Artefakty jsou viditelnými či hmatatelnými stránkami organizace. Je to například pracovní prostředí.

Síla firemní kultury se dá hodnotit podle mnoha kritérií, mezi něž patří: autonomie, soudržnost, důvěra, zdroje, podpora, uznání, slušnost, spravedlnost a inovace. Otázkou je, jaká míra kultur je pro společnost nejlepší. Proto se ani nedá

říct, zdali je jedna kultura lepší než druhá. „*Neexistuje nic takového jako ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura.*“ (Armstrong, 2007, s. 265)

Svoboda v práci může v mnohém firemní kulturu připomínat. Mezi tyto hodnoty, normy či artefakty patří: volné usprádaní stolů a pracovního místa, tykání na pracovišti, přátelské vztahy mezi různou úrovní vedení, ekologický přístup, vlastní názvy pozic, pružná pracovní doba, práce v týmech, neformální oblečení, hodnocení nadřazených, výbory, programy pro ženy, volný výběr dovolené nebo přístupy k firemním informacím. Je toho ovšem mnohem víc, ale to není důležité. Svobodné a zodpovědné firmy se nesnaží tvořit kulturu. Snaží se o úplně jinou firmu, než je zvykem, a přitom vycházejí ze selského rozumu. Podobně to dělal i Jean-Francois Zobrist, když nechal odstranit píchací hodiny, aby zaměstnanci produkovali výrobky a ne odpracované hodiny. Nebo to, že náklady na výdejnu pomůcek jsou ve skutečnosti dvakrát větší než to, co se zde vydává. (Carney, Getz, 2013, s. 34-35)

Naprostá většina firem praktikujících svobodné principy také těmito principy žije. Žije jimi nejenom ředitel s členy představenstva, ale i management, dělník a uklízečka toalet. Oproti firemní kultuře, která když zapustí kořeny, tak se nemění, jsou svobodné firmy stále měnícím se organismem. Mění se díky tomu, že je hierarchická pyramida firmy postavená vzhůru nohama a většina podniků jde opravdu od lidí „zespodu“. „*Má-li vzniknout organizace, která bude adaptabilní a inovativní, potřebují lidé svobodu pro to, aby se mohli postavit precedentům, plýtvat časem, pustit se mimo prošlapané cesty, experimentovat, riskovat a pouštět se do toho, co je opravdu zajímavé*“ (Hamel, 2013, s. 187). Šéfové těchto firem si uvědomují, že i kdyby věděli o svém oboru sebevíc informací, vždy budou vědět méně než jejich podřízení. (Carney, Getz, 2013, s. 308)

Zodpovědné firmy se svobodnými principy také zajímá přesah jejich podnikání i mimo jejich firmu. Neznamená to ale, že bude mít firma ve firemní kultuře nadaci, díky níž bude vypadat dobře, a sama se ke svému okolí bude chovat stále stejně nepřátelsky. Zodpovědná firma se dokáže zodpovědět pěti entitám, mezi něž patří: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, komunita a planeta. Je to z toho důvodu, že jedině pokud se začneme chovat zodpovědně, můžeme být konečně svobodní. (Svoboda na živo © [b.r.])

Hesla psaná v dnešních firmách jsou mnohdy prázdou frází, která má ovšem své místo v oficiální firemní kultuře. Například Baťovské „naš zákazník náš pán“ není tak úplně správné, když se většina firem dneška většinou na prvním místě zodpovídá zisku, to znamená majitelům. (Hajzler, 2012, s. 148)

Jednoduše by se dalo říct, že pouze svobodná firemní kultura je kultura bez hlubšího smyslu. Je to takové pozlátko, kterému nikdo do hloubky nevěří a tak hraje trochu divadlo. Typická situace je při teambuildingových akcích, kde se kolikrát naoko stmelují znesvářená oddělení, která ví, že po skončení akce mezi nimi znovu začne „lítý boj“. Mnohdy to bohužel bývá tak, že čím více pravidel a ukazování kultury společnosti, tím více je to hrané. Je to takový produkt, který má nalákat co nejvíce zaměstnanců a pak jim říkat, že jejich společnost má mnohem větší přesah. (Hajzler, 2012, s. 155)

2.2 Deset principů, na kterých stojí svobodná skupina

Těchto deset principů vychází z přednášek Tomáše Hajzlera, který čerpá z organizace Worldblu, o které se zmiňují u svobodných firem, zabývající se svobodou v práci.

1) Smysl a vize

Člověk musí vidět smysl svého jednání. Vždy si musí pokládat otázku PROČ?. Podle šéfa francouzské firmy Favi Jeana-Francoise Zobrista mají lidé raději sny a touhy než přízemní cíle. Jednoduše nikdo nevyskočí z postele kvůli zvýšení tržního podílu o dvě procenta. (Cartney, Getz, 2013, s. 87) Někteří šéfové firem s vizí svobody říkají lidem už při nástupu, že jim nic nebrání odejít, když jen budou mít trochu jinou vizi. Nikdo se na ně kvůli tomu nebude zlobit. Je pro nás jediným smyslem práce vydělat peníze? Co bychom byli schopni dělat zadarmo? Mnoho lidí si tyto otázky ani nepoloží.

2) Dialog a naslouchání

Vedení ve firmě ne vždy chce vědět všechny úhly pohledu a už vůbec ne ten úhel z nižších pozic. Jeff Westphal CEO ve firmě Vertex si myslel, že všem rozumí, až jednou přišel na to, jak šeredně se mýlí. Nikdy nechápal, proč s ním jeho žena nechce jezdit tábořit jen tak ve dvou. Pak se ale jeden večer snažil jí usilovně

naslouchat a oprostít se od domněnek, které do té doby měl. Manželka mu řekla, že jí jde mnohem více o bezpečí dětí. To do té doby Westphala nenapadlo a uvědomil si, kolik věcí takto nedokázal vyslechnout i ve své společnosti. (Cartney, Getz, 2013, s. 96-97)

3) Transparentnost

„Jenom pokud mám informace, tak se můžu řídit“ (T. Hajzler, workshop 13.-14.11.2014). Všeobecně se člověk mnohem lépe rozhoduje na základě více informací, například zda bude restaurace dobrá, když můžu nahlížet do otevřené kuchyně. Při otevřenosti má také mnohem více lidí možností odhalit zbytečné výdaje společnosti. *„Předpokladem je, že lidé chtějí dělat věci správně, ale k tomu, aby zjistili, co je správné, potřebují velké množství informací“ (Hamel, 2013, s. 244).* Některé firmy zveřejňují detaily účetnictví nebo i platy ostatních zaměstnanců. To zajistí, aby každý měl zhruba to, co si zaslouží za svoji práci. Zvou na jednání top managementu řadové zaměstnance, kteří dokáží vidět jiný pohled a také pak lépe pochopí, jak firma funguje. Podle ředitele Semca R. Semlera je důležité rovněž ukazovat firemní informace veřejnosti a pro zaměstnance pořádat kurzy, aby se ve finančních dokumentech dokázali orientovat. (Semler, 2011, s. 280)

4) Zodpovědnost

Tady se dostáváme k tématu, které napadne každého, kdo poprvé slyší o svobodné práci. V kapitole 4.3. se zmíníme o rozdílu mezi anarchií a svobodou, která je pro společnost velmi důležitá. Jak za něco člověk nevezme zodpovědnost, nemůže mít svobodu. Je to jedna z věcí, která se nedá jen tak naučit na nějakém školení. Zároveň si zaměstnavatel musí vždy uvědomit, že má určitou zodpovědnost za své zaměstnance a naopak zaměstnanci jsou zodpovědní za svoji odvedenou práci. Tento poměr se ale nedá úplně vynutit.

Hierarchické společnosti se snažily za každou cenu zbavit lidi zodpovědnosti všemi možnými pravidly a nařízeními, aby se vyhnuly chybám jednotlivce. Ricardo Semler měl ve společnosti na zaměstnance úplně jiný názor. *„Nebráníme se chybám. Když nebudete dělat chyby, bude to znamenat, že málo riskujete“ (Semler, 2011, s. 78).* Kdo málo riskuje, nemůže se posouvat dopředu, což můžeme vidět u firem, které dorostly do velikosti, kterou už samy nezvládají.

5) Fair play a důstojnost

Rozdíl mezi šéfem a zaměstnancem v tradiční společnosti je veliký. Zaměstnavatel nebo vyšší management mají desetinásobný plat oproti dělníkům. Mají svoje vyhrazená parkovací místa, velké kanceláře, služební auto, mobil, notebook a mnoho dalších benefitů. *„Pokud chce liberální lídr přesvědčit lidi, že s nimi bude jednat jako se sobě rovnými, musí odstranit bariéru nedůvěry a hierarchii, která existuje ve většině firem.“* (Cartney, Getz, 2013, s. 117)

Ve společnosti založené na principech svobody se snaží, aby zaměstnanec byl spolupodnikatelem, aby mu záleželo na tom, co firma dělá a jak prosperuje. Snaží se, aby lídr byl oceněn podle přínosu do společnosti. Podle toho se rozděluje i část zisku firmy. Existují i různá horní platová omezení, aby nejvyšší plat byl čtyřnásobkem nejnižšího, a to se většinou nestává u nejlépe postaveného člověka ve společnosti. Zaměstnanci zde mohou chodit na všechna místa a mají hodně možností se potkávat i s tím nejvyšším vedením několikrát denně. Důstojnost člověka znamená, že se k němu budeme chovat jako k dospělému a budeme se snažit o to, aby svoje povolání vnímal nejen jako nutnost, obživu nebo cestu kariéry, ale také jako určité poslání. *„Spravedlivost je totiž pro zaměstnance totéž co kvalita pro zákazníky: buduje se roky, ale můžete se zhroutit během minuty.“* (Semler, 2011, s. 135)

6) Jednotlivě a spolu

Společnosti se stále více snaží vypadat pro zaměstnance lákavě tím, že ho přijmou mezi sebe a spolu budou tvořit velkou rodinu. Zní to lákavě, ale většinou to je jen zbytečné pozlátko, které stejně není myšleno vážně. Pro společnost to znamená zaplacení teambuildingových akcí, změnu kultury (samozřejmě s propagací všude po společnosti), oceňování nejlepších zaměstnanců, věnování lidem malých dáreků k narozeninám a mnoho dalšího, ovšem nikdy nebude mít jednotlivec stejnou váhu jako celek a nikdy nebude moci mluvit do všeho, co se v rodině děje. Firma by se měla snažit hledat správnou rovnováhu mezi sounáležitostí s firmou a důrazem na vlastní identitu. (T. Hajzler, workshop 13.-14.11.2014)

7) Decentralizace

Čím větší je kolos firmy, tím častěji zde můžeme najít pozice, které ve skutečnosti nejsou důležité, ale takzvaně se ve firmě ztratí. Proto je lepší mít ve firmě menší samostatné jednotky, které se lépe domluví, protože se všichni znají a taky ví, co kdo opravdu dělá. Společnosti značných velikostí nedokážou dohlédnout na všechny jednotky nebo pobočky, a tak vymyslí spoustu nařízení a pravidel, která však zbytečně svazují ruce. Je totiž zřejmé, že každá pobočka nemůže mít úplně samé potřeby a problémy. Decentralizace úzce souvisí s bodem 6. Stejně jako je pro firmu důležitý každý zaměstnanec, tak je stejně důležitý i v jednotlivých jednotkách firmy. A když někomu věříme, tak mu nemusíme říkat, co přesně má dělat každou vteřinu pracovní doby. Stejně jako nemusíme nařizovat, jak přesně má vypadat a kdy má otevírací dobu daná pobočka. (T. Hajzler, workshop 13.-14.11.2014)

8) Integrita

Jde etika a podnikání k sobě? Pro mnohého podnikatele v Česku ale i jinde se jedná o oddělené entity. Někdo řekne, že ano, ale ihned ho začnou napadat různé výjimky. Co kdyby firma měla padnout a zachránil by ji malý a neškodný úplatek? Nebo dá se považovat za neetické fakturovat trochu něco jiného, než by se mělo? Firmy stavějící na principech svobody jednají podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Ne vždy to ale je ta nejjednodušší cesta. Ovšem pokud by firmu měl zachránit malý úplatek, je zde něco špatně.

V případě, že nejednáme rovně se státem a institucemi v něm, tak nejednáme rovně ani sami se sebou, protože my jsme ten stát. Společnost Semco musela podobné problémy řešit několikrát, ale vždy se jim dokázala postavit čelem. V 80. letech v Brazílii byla korupce na mnohem vyšší úrovni než dnes v Česku, a když společnost žalovala lidi požadující úplatek, bylo to na tu dobu hodně nezvyklé. Měla kvůli tomu i mnoho problémů v podobě častých kontrol úředníků, ale zároveň čisté firemní svědomí, což bylo pro Semco jakožto svobodnou firmu mnohem důležitější. (Semler, 2011, s. 195-201)

9) Autonomie

Autonomie volně navazuje na krok Decentralizace a na krok Jednotlivě a spolu. Znamená to samorozhodování zaměstnanců o tom, CO chtějí dělat, KDE to chtějí dělat, KDY to chtějí dělat, S KÝM to chtějí dělat a ZA KOLIK jsou schopni dělat (T. Hajzler, workshop 13.-14.11.2014). Ne všechny firmy s principem svobody v práci mají plně vyřešené tyto otázky, protože se jedná o delší proces. K tomuto bodu je nutné také zmínit, že neexistuje autonomie bez Zodpovědnosti z bodu 4.

10) Zvol zhodnocení

Stále potřebujeme mít zpětnou vazbu od zaměstnanců, záleží ale na nás, jak ji provedeme. Možností je mnoho. Například mít jednou za půl roku pohovor s každým zaměstnancem nebo mít až 360° feedback od všech včetně dodavatelů. Může nám pomoci i dotazník, na nějž si každý najde klid. Forem je mnoho a je potřeba najít tu nejlepší možnost, která nám pomůže co nejlépe vidět ten stejný problém nebo sebe z různých úhlů pohledu a nebát se jí. Zaměstnanci zase musí vědět, že je o jejich názoru zájem, ať je jakýkoliv. (T. Hajzler, workshop 13.-14.11.2014).

2.3 Společnost Peoplecomm a Tomáš Hajzler

Společnost Peoplecomm byla založena v roce 2002 Jaromírem Daňkem a Tomášem Hajzlerem jako HR poradenská firma, která se snaží šířit myšlenku svobody v práci. Začínají s autentickým leadershipem a jejich ústředním tématem se stává angažovanost zaměstnanců. V roce 2007 se koná 1. ročník Cesty kolem světa, což je roční projekt, kde se lidé snaží najít odpovědi na 4 základní otázky šťastného a rovnovážného života. Od roku 2008 rozjíždí projekt pracovních revolucí, kde se vybírá 111 revolucí, které změní klasickou firmu.

Tím se Peoplecomm začíná zabývat změnou práce a podnikání a přestává vzdělávat. Od roku 2010 společnost přichází se svobodou v práci jako s novým uspořádáním firem, zkouší nakladatelství a spouští nové projekty. Nakladatelství se později stane hlavní náplní a má s velkým úspěchem vydáno již 9 knih, které ukazují svobodný styl a to, co s ním souvisí. Mezi tyto knihy patří například příběh Semca z knihy Podivín nebo kniha Svoboda v práci, která do tématu svobodných firem zasvětil neznalého člověka přes mnoho příkladů firem. (peoplecomm.cz, © 2015)

Tomáš Hajzler měl svoji jasnou vizi, která se tolik nelišila od vize většiny lidí. Byl deset let manažerem různých firem a založil čtyři společnosti, až si z toho přivodil syndrom vyhoření. Poté se začal zabývat tím, co dělá špatně, našel cestu ke svobodě v práci a současně s tím založil společnost Peoplecomm. Píše několik blogů, přednáší a pořádá workshopy. Napsal knihy Peníze nebo život a 13 000 dní. V té první popisuje lidi dneška honící se za nějakou budoucí prosperitou, kteří často díky tomu nejsou šťastní a nežijí v přítomnosti. Věnuje se mnoha projektům, které souvisí s různými společenskými tématy. Má manželku Petru a dvě děti Valerii a Valentýnu. (Hajzler, 2012, s. 22-33)

2.4 Rozdíly mezi hierarchickou a svobodnou firmou

1) Základem je pracovní povinnost X Základem je závazek nebo dohoda

Pracovní pozice je něco, co je přidělené nadřízeným a je přesně ohraničeno. Závazek je mnohem svobodnější a proměnlivější. Je to forma slibu spolupracovníkům. U firmy Willa Gorea zaměstnanci do závazků vstupují, jak je potřeba, a když přijde někdo nový, je na něm, jaké závazky a kolik si jich najde. Zároveň s úspěšným ukončením každého závazku se plní „pohár důvěryhodnosti“. (Carney, Getz, 2013, s. 29-30)

I sami zaměstnanci nebo jednotky ve firmě mezi sebou můžou uzavírat dohody a sami o nich vyjednávat. Je to úplně stejný vztah jako mezi zákazníkem a dodavatelem. Zaměstnanci mají poté lepší motivaci, přehled a vidí smysl v tom, co dělají. (Hamel, 2013, s. 238-240)

2) Využívání metod jako cukr a bič X Staví na lidské přirozenosti a potřebách

Mnoho firem dneška funguje ve skutečnosti podle McGregorovy teorie X, i když říká opak. Teorie X považuje totiž zaměstnance za líné a nedisciplinované. Svobodná firma vychází teorie Y. „*Motivace zde vychází spíše z pocitu hrdosti nad vlastními výsledky než ze šikovné aplikace systému cukru a biče.*“ (Hamel, 2013, s. 211)

3) Šéf má poslední slovo X Může přejít na sebeřízení

Sebeřízení není možné bez informací. Svobodná firma sděluje všechny výkazy účetnictví se zaměstnanci. Je to důležité, aby se mohli rozhodovat a nebyli

vedení za ruku jako malé děti. S volným rozhodnutím přijímají zaměstnanci i břímě odpovědnosti. Je to ale lepší než chodit do práce mezi stroje a cítit se jako jeden z nich. (Hamel, 2013, s. 244) „Podpora vědomí společného úkolu, odstranění protivných předpisů, poskytnutí detailních výkazů zisků a ztrát, podpora vědomí vzájemné zodpovědnosti, to jsou zásadní milníky na cestě k sebestmanagementu“ (Hamel, 2013, s. 259).

4) Na prvním místě je zákazník a firma X Na prvním místě je zaměstnanec a komunita

Mnoho firem se orientuje na zákazníky, ovšem víme, že honosné heslo o vstřícnosti je pouze heslem prázdným. Navíc při orientaci pouze na přání zákazníka se může velmi snadno stát, že se zaměstnanci budou cítit odcizení a to v konečném důsledku pocítí i zákazníci. Energie člověka, který dělá, co chce dělat, kolikrát přitáhne podobně zaměřené lidi na straně zákazníka. (Hajzler, 2012, s. 148-149)

5) Následkem je poslušnost (ale neangažovanost) X Následkem je angažovanost, lidi práce baví

Z vlastní zkušenosti si můžeme zodpovědět otázku, jestli jsme s nadšením dělali raději to, co nám někdo přikázal, nebo to, pro co jsme se rozhodli sami. Bereme zakořeněné struktury řízení za samozřejmé. Proto většina velkých firem není schopná pohybu a reflexe, protože většina zodpovědnosti je koncentrována na vrcholku. (Hamel, 2013, s. 212-213)

Gary Hamel to shrnuje: „Myslím, že je vyloučeno, aby existovala organizace, která by byla adaptabilní, inovativní a motivující, pokud řetězec moci vychází seshora, pokud velcí šéfové jmenují menší šéfy, pokud zde hrstka lidí zodpovídá za veškerá důležitá rozhodnutí a pokud se zaměstnanci zodpovídají vedení, ale ne naopak“ (Hamel, 2013, s. 213).

2.5 Proč svoboda?

Svoboda je možnost jednat podle své vůle a nést za to zodpovědnost. V případě firmy znamená svoboda to stejné. Co přesně svoboda ve firmě znamená a proč bychom ji měli chtít? Je to vůbec reálné a aplikovatelné? Kromě toho, že

většina svobodných lídrů změnila podnik z „červených“ do „černých“ čísel, je tu i mnoho jiných důvodů, proč se vyplatí jít svobodnou cestou.

Firma s dnešním systémem řízení vznikla už před hodně dlouhou dobou a přitom se kromě kosmetických úprav nic nezměnilo. Většině lidí dnes tento typ řízení nevyhovuje a to, že pracujeme kolikrát jako roboti „jedoucí“ na mzdu, nám vadí, ale neřešíme to. *„Pouze 10 % pracovníků má rádo svoji práci“* (Stem/Mark, 2013 cit. podle Hajzler, 2013), což musí mít určitě vliv na hospodaření firmy, ale i na zdraví toho daného zaměstnance. Firmy využívají pouze 5–15 % potenciálu zaměstnanců, což je obrovské plýtvání. Kdyby zjistil šéf kterékoliv společnosti na světě, že mu stroje pracují pouze na 5–15 %, snažil by se určitě zjistit, jak danou produktivitu zvednout. U potenciálu zaměstnanců byrokratických firem to ovšem neplatí.

Byrokratické řízení nám také může zvyšovat náklady například jako ve dříve zmíněné situaci ve společnosti Favi – náklady na správu výdejny pracovních pomůcek byly dvakrát větší než cena daných pomůcek. Ani sebelepší účetní systém nám mnoho těchto zbytečných byrokratických postupů neodhalí jako špatné. Problém s byrokracií je podobný problému s obezitou. Víme, co bychom měli udělat, abychom zhubli, ale pro většinu lidí je jistější zůstat u zaběhlých návyků. (Carney, Getz, 2013, s. 11-12)

Stále častější syndromy vyhoření vysokých manažerů a nemoci pocházející ze stresu nám ukazují, jak je pracovní život důležitý i pro ten osobní. *„Podle mnoha zdrojů je pracovní stres důvodem číslo jedna většiny dnešních chorob“* (Hajzler, 2013, s. 8). Příčinou tohoto stresu je ve velké míře pracovní nesvoboda. Jsme sice ve svobodné části světa, ale v pracovním prostředí, na rozdíl od toho ve společnosti, jsme stále hodně nesvobodní. Stres je evolučně podmíněná obrana organismu, který ovšem není žádoucí ve firmách dneška. Důležité je nechat lidem možnost rozhodovat o své práci samostatně. Podle výzkumů v tomto případě pravděpodobnost onemocnění srdeční chorobou klesne o polovinu. (Carney, Getz, 2013, s. 60-63)

Ve 21. století se stále více ukazuje, že vše musí flexibilně reagovat na rychlé změny a to může tradiční firma jen velmi těžko, když mají zaměstnanci vykonávat pouze nějaké úkoly a nespoluvtvářejí samotnou společnost. K pracovníkům se firma

chová jako k malým dětem, kterým je potřeba vše přikázat. Lidé jsou odjakživa zvyklí na menší skupiny lidí, než jaké se objevují v dnešních větších firmách. Aby bylo možné lépe uhlídat větší množství zaměstnanců, je potřeba stále větší byrokracie. Proto se svobodné firmy často v rámci společnosti organizují do skupin o 5–15 lidech schopných samostatné organizace. Společnost je tak více rozložená a neovlivněná pouze pár názory shora.

Trh práce také prochází velkými změnami. Přichází takzvaná „facebooková generace“ zvyklá na jiné hodnoty, a to zejména na svobodu. Pokud bude chtít firma dneška získat nejlepší lidi z této generace, bude muset pro to sama vytvářet prostředí. Tito lidé se nebojí přecházet mezi zaměstnáním, když se jim jen něco nelíbí. Vyšší fluktuace je ale pro firmy více nákladová.

Současný systém selhává v mnoha bodech a jedním z nich je nezaměstnanost. Přitom vidíme každý den tolik věcí, které by se měly opravit nebo vylepšit. Také stále více zaměstnanců pracuje za minimální mzdu – pro ně se vžil termín „chudí pracující“.

Stále se honíme za vyššími zisky a ukazateli produkce. Je to ovšem nutné. Nedávná krize nám ukázala, jak se tento systém stává stále zranitelnějším. Vysoká míra korupce, sociální nerovnost a rekordní zadlužování jsou problémy, které tento systém produkuje. Už Tomáš Baťa říkal, že tehdejší krize nebyla hospodářská nebo finanční, ale hlavně mravní. To stejné platí s velkým vykřičníkem i pro dnešní dobu. (Hajzler, 2013, s. 7-9)

Rozdíl mezi firmou klasicky řízenou a tou, kterou se snažím popsat, je vysvětlován na příkladu zaměstnance, jenž vidí v řece rybu a chce ji chytit. Musí se zeptat všech nadřízených ve struktuře nad sebou. Ve chvíli, kdy mu přijde kladná odpověď shora, je ryba pryč. Ve svobodnější firmě zaměstnanec prostě nahodí a možná chytí. Svobodná firma není ovšem úplně bezchybný lék, který pomůže vyléčit jakýkoliv podnik. Vždy nejvíce záleží na lídrech. Hlupák se šikovným nástrojem zůstane vždy hlupákem. (Carney, Getz, 2013, s. 305-308)

3 Motivace

Motivace je něco co nás posouvá dál. Názorů na to, co je nejlepší motivací, je mnoho. V této kapitole se dozvíte, jaká je motivace lidí pracujících ve svobodných firmách.

3.1 Maslowova teorie

Abraham Maslow patří mezi největší psychology 20. století. Zabýval se motivací a známým se stal díky teorii lidských potřeb, kde v přehledné pyramidě uspořádal potřeby člověka v závislosti na jeho situaci.

Maslow ovšem sám začínal u později jím odsuzovaného behaviorismu a psychoanalýzy. Později dospěl k novému směru, který pojmenoval humanistická psychologie. Dílem Motivace a osobnost se dostal do povědomí široké veřejnosti a dodnes zůstává knihou, ze které se často čerpá. Sám také prováděl řadu výzkumů ať na významných osobnostech, nebo i na vybraných vysokoškolských studentech.

Hierarchie lidských potřeb je jednoduše znázornována v Maslowově pyramidě. Obsahuje pět stupňů, které jsou ve dvou skupinách. Každý člověk se nachází v určité úrovni pyramidy a té dané úrovni věnuje nejvíce úsilí. Po jejím dosažení směřuje vzhůru. V nedostatkové nižší motivaci (D-motivace) jsou postupně: uspokojení fyziologických potřeb, potřeba jistoty (bezpečí), potřeba vztahu (lásky, sounáležitosti) a také potřeba sebeúcty. V dostatkové vyšší motivaci (B-motivace) je důležitá seberealizace.

Do uspokojení fyziologických potřeb patří strava včetně vody, přístřeší, dýchání a reprodukce. Od tohoto prvního bodu každý vycházíme a je pro naši existenci nejdůležitější.

Jako druhý stupeň pyramidy se uvádí potřeba bezpečí a jistoty. V moderním rozvinutém světě jsou u většiny lidí z velké části splněny jejich bezpečnostní podmínky. Jistota a zvláště jistota zaměstnání ale nejsou samozřejmostí.

Potřeba vztahu, lásky či sounáležitosti bývá proměnlivá. Sounáležitost je pro člověka důležitá, protože vždy toužil být součástí skupiny. Na čtvrtém stupni je potřeba sebeúcty. Bývá označována jako touha po síle, nezávislosti, svobodě a

důvěry v sebe sama. Z pohledu druhých je to především sláva a čest, dominance a uznání.

Na vrcholu pyramidy je seberealizace, která bývá z firemního pohledu stále důležitější pro pracovníky. Člověk má touhu mít nějaký účel nebo smysl. (Finsterwalder, 2010, s. 3) Seberealizace je důležitá pro lidi 21. století a toho využívají firmy uplatňující svobodu v práci. Společnosti klasického zřízení ovšem stále nabízejí motivaci druhého patra, jistoty práce. Není potřeba dodávat, že je lepší žít v pátém patře a být sebemotivován, než se celý život hnát za jistotami druhého patra, které nám přinesou pouze krátkodobou útěchu. (Svoboda v práci, ©2012)

3.2 Motivace cestou

U principu svobody v práci nás musí samozřejmě napadnout otázka motivace. Stejně jako se díváme na svobodu v práci u pozic různé důležitosti a nedokážeme přitom pochopit tu stejnou svobodu v práci, tak stejně nedokážeme pochopit to, jak může mít stejnou motivaci vrcholový sportovec a uklízečka na noční směně. Přesto existují na světě společnosti, které dokáží motivovat lidi na různých pozicích stejně dobře.

Ač žijeme v 21. století, u většiny firem se setkáváme s motivací typu cukru a biče, která je tu už několik tisíciletí. Sami ovšem víme, že na nás osobně tato motivace nefunguje stoprocentně a taky nám není vždy úplně příjemná. Už jen to, že pro člověka je největší odměnou plat, je z velké části postaveno proti tomu, jak chápeme naši práci.

Pokud tedy lidem, kteří se snaží být v nějaké aktivitě úspěšní, nabídneme hmotnou odměnu, nastavíme si vnitřní spojitost mezi odměnou a danou aktivitou psychology nazývanou vnímaný zdroj příčinnosti. A tato spojitost zničí to, proč jsme danou aktivitu vykonávali, což bylo většinou nadšení, zábava, atp. (Cartney, Getz, 2013, s. 154).

Vnější motivace byla účinná v dobách nevolnictví, manufakturách a dalších podobných činnostech, kde není potřeba kreativita. Dnes je ale situace diametrálně jiná a naprostá většina pracovních činností potřebuje větší či menší dávku kreativity. Proto můžeme špatnou motivací udělat více zla než užitku.

Bohužel řízení tímto způsobem může zapříčinit budoucí problémy u zaměstnance. Ten již do budoucna není tak dobře připraven využívat svoji kreativitu a pouze čeká na vnější stimul. Možná ještě horší možností je motivace cíli, při které nám hrozí zacyklení v kruhu stálého chýlce, krátkých výstupů, ale dlouhodobé nespokojenosti.

Tato honba je stejná jako mnoho jiných závislostí. Je to i jedna z věcí, která nám vadí na dnešní společnosti. Člověk může čekat uspokojení tou danou budoucí odměnou. Ovšem uspokojení trvá pouze krátkou dobu – tento stav se nazývá hédonická adaptace. Z důvodu cílů jsou lidé také často ovlivněni jednou nepříjemnou vlastností, a sice závistí, která vzrůstá u lidí, již svých cílů nemohou dosáhnout.

Jak se tedy můžeme motivovat a přitom se cítit šťastní? Jednoduše mít smysl a vizi v tom, co děláme, a tak se motivovat cestou. Při této cestě máme určité milníky, ty nám ale na rozdíl od cíle dávají směr naší cesty. V zaměstnání to většinou znamená to, že nám naše práce dává smysl a že díky ní obrazně můžeme změnit svět. Setkáváme se s tím nejčastěji u společností stavějící na principech svobody v práci. Díky této motivaci jsme mnohem šťastnější a ve větší psychické pohodě a dokážeme dosáhnout větší produktivity vlastní práce.

U svobodných společností díky tomuto nastává příjemné pracovní prostředí bez omezení nákladů. Vytváří se zde takzvaná skupinová synergie, v níž je značná síla skupinové vize. Jedná se o jev, kdy se spojí mnoho osobních vizí, které mají něco společného, v silnou společnou vizi. Příklad silné společné vize je sametová revoluce, jakožto spojení se proti socialistickému systému v tehdejší Československu. (Ludwig, 2013, s. 46-73)

Mnoho firem dneška je přesvědčeno, že zvládají motivovat svoje zaměstnance a že se jedná o velmi jednoduchý poměr mezi materiálními zájmy lidí a firemními cíli. Firemní motivace různými benefity začíná ztrácet sílu ve chvíli svého oficiálního zakotvení. Člověk a jeho kreativita je potom omezena jen na peníze, kterými je pracovník odměněn, což udělá ze společnosti velkého slona, který se není schopný přizpůsobit měnícímu se trhu a je kolikrát menšími, ale mnohem lépe fungujícími společnostmi pohlcen. Cílem svobodných společností tedy je to, aby se zaměstnanci motivovali sami.

4 Možné problémy při změně na svobodný styl řízení

Jaké jsou teoretické problémy, když se rozhodneme změnit na svobodu firmu? Bude nás nutit neomezená pracovní doba k workoholismu, anebo naopak budeme bez direktivního stylu zahálet prokrastinací? Nerozpadne se společnost díky anarchii vzniklé přemírou svobody? Je to pouze pro některé společnosti? Na tyto otázky se budu nyní snažit odpovědět.

4.1 Workoholismus

Workoholismus je chorobná závislost na práci a výkonu. Vznikla ve velké míře až v dnešním světě. Moderní člověk dnes prožívá něco, co bývá často označováno jako „kryší závod“. Snažíme se za každou cenu vyrovnat druhým a ani nevíme proč. *„Termín kryší závod vznikl tak, že si kdosi všiml podobnosti mezi životem dnešního městského člověka a chováním kryš v kleci.“* (Hajzler, 2012, s. 18)

V dnešním systému jde zjednodušeně hlavně o peníze a firma je jako jejich producent. K práci podle toho také přistupujeme. Proč mnoha podnikatelům nic neříká slovo etika či morálka? Toužíme celý život být „někým“, a proto stále běháme v kolotoči. Ve světě svobodných firem je ovšem hierarchie toho, co potřebujeme, úplně někde jinde. (Hajzler, 2012, s. 20-22)

Co je ale nejzajímavější, je, že dnešní svět nám workoholiky dává mnohdy za příklad. *„Zničit se prací na nějakém projektu je považováno za čest.“* (Fried, Hansson, 2010, s. 36) Pracovat ale takhle delší dobu se nevyplácí. Syndrom vyhoření zasáhne vždy. Workoholici neradi přemýšlí o práci a radši zůstávají přesčas. Myslí si, že jsou hrdinové, ale přitom jejich práce je vysoce neefektivní. (Fried, Hansson, 2010, s. 36-37) Ve firmě s principy svobody v práci není většinou žádná pracovní doba, nad kterou by mohl někdo ukazovat hrdinu, a tak se zaměstnanci snaží stále vymýšlet, jak svoji práci vylepšit.

Popularizátor svobody v práci Tomáš Hajzler a jeden z nejznámějších svobodných lídrů Richardo Semler by mohli vyprávět o workoholismu. Samotné je v minulosti dostal až k syndromu vyhoření. Tomáš Hajzler byl před svým vyhořením posupně na manažerských pozicích v různých nadnárodních společnostech, do toho dělal už třetí vysokou školu a měl svoji několikátou firmu. Jednoho dne přišel na to,

že již nemůže dál, a díky tomu se dostal k tomu, co dělá. (Hajzler, 2012, s. 31-32) Podobně i Richardo Semler, jenž zdědil firmu po svém otci a snažil se velmi dlouhou pracovní dobou nastartovat firmu k velkému růstu. Skončil ale na klinice, kde mu doktor doporučil změnit celý svůj život. Změnil nejen svůj život, ale i celé Semco. (Semler, 2011, s. 53-55)

Znamená to tedy, že workoholismus je zejména doménou klasicky řízených firem. Přístup svobodné společnosti je v tomto případě opačný.

4.2 Prokrastinace

Problém jménem prokrastinace je pro někoho poměrně novým fenoménem, i když prokrastinací trpěli lidé od nepaměti. Pro někoho je člověk s prokrastinací lenoch, ale moc dobře tento problém definoval Petr Ludwig v populární knížce Konec prokrastinace: „*Když prokrastinujeme, nedokážeme se přemluvit k plnění úkolů, které bychom měli nebo chtěli dělat.*“ (Ludwig, 2013, s. 18) Prokrastinace je chorobné odkládání úkolů. Děláme nepodstatné věci, po kterých trpíme výčitkami, že jsme nic neudělali, a přesto jsme se vyčerpali. Tento problém může vést ke stresu, výčitkám a neefektivitě. (Ludwig, 2013, s. 18-20)

Dnešní doba s větší individuální svobodou nám rozevívá nůžky potenciálu. Častěji se pak stává, že u nás nastává rozhodovací paralýza, která nám bere energii, a my se nedokážeme rozhodnout a svoje rozhodnutí odkládáme úměrně počtu možností. (Ludwig, 2013, s. 23-24) To znamená, že když člověk bude přesně vědět, co má dělat a jaký je smysl jeho práce, bude snad i moci lépe bojovat s prokrastinací. Budou se s ní tedy potkávat jak zaměstnanci byrokratických, tak i těch svobodných.

4.3 Svoboda nebo anarchie?

Anglický filozof John Stuart Mill řekl: „Svoboda jednoho končí tam, kde začíná svoboda druhého.“ Svoboda v práci je svoboda sebeukázněná a je také potřeba mít společnou vizi. Což je klíčový úděl liberálního lídra. V mnoha byrokratických společnostech najdeme vizi jako heslo pro zákazníka, které ovšem zaměstnancům nic neříká. Samozřejmě lidé nemají rádi, když jim někdo rozkazuje, ale změnit vše není taky zrovna jednoduché. Důležité je přijmout se svobodou i zodpovědnost. „*Svoboda v práci není hierarchie ani anarchie.*“ (Carney, Getz, 2013, s. 82) Svoboda a důvěra patří k sobě. Neznamená to ale, že majitel nemá nic dělat,

pokud vidí něco, co je v rozporu se směřováním a nejlepšími zájmy firmy. To by byla cesta právě k anarchii. (Carney, Getz, 2013, s. 79-87)

Je tedy důležité mít prostředí, kde se budou všichni moci svobodně rozhodnout, sdílet společnou vizi a snažit se o její naplnění. Pro lídra je toto ovšem nekončící úkol. Už u přijetí nového zaměstnance je důležité vědět, jestli tam určitě chce. Proto již zmíněná společnost Zappos dává všem na začátku dva tisíce dolarů, když se rozhodnou odejít. Vizi je potřeba podporovat stále a až tehdy, kdy si bude moci zaměstnanec svobodně vybrat mezi A a B, budou firemní vizi považovat i za tu vlastní. Lídr s nucenou vizí se totiž stává lokomotivou bez vagónů. (Carney, Getz, 2013, s. 87-93)

Anarchie by tedy nastala při nesdílené společné vizi. Jednoduše když každý chce něco jiného, vznikne z toho jedna velká hádka a anarchie.

4.4 Jde to na všechny typy společností?

Z příkladů firem, které jsem zmínil v práci, je jasné, že firmou na principech svobody se může stát opravdu každý typ firmy. Je ale pravda, že některé typy společností využívají svobodu častěji. Mezi ně patří například IT firmy.

To, že je dnes těchto firem poměrně málo, není tím, že by se všechny nemohly změnit. Zůstat u zaběhlých zvyklostí je mnohdy snazší. Různorodost podniků po celém světě je ale obrovská. Jsou to podniky od Slévárny mosazi ve Francii přes pojišťovací společnost v Texasu až po softwarovou firmu v Pensylvánii. Jsou to podniky nové, ale i ty které měly desetiletí předtím tu nejvíc byrokratickou strukturu, jaká může být. (Carney, Getz, 2013, s. 13-14)

Je samozřejmé, že pro počítačového experta není nutnost být v práci určitou dobu, zatímco u dělníka v továrně je jeho přítomnost „na čas“ velmi důležitá. I tak ale mohl Jean-Francois Zobrist nechat odstranit píchací hodiny ve firmě Favi a to, kdy přijdou, nechal na dohodě dělníků s kolegy (Carney, Getz, 2013, s. 35).

To, že lze vybudovat svobodnou firmu ve strojírenském podniku, ukazuje Semco už několik desetiletí a stal se díky tomu inspirativní jedničkou, na kterou se jezdí podívat manažeři firem z celého světa. (Semler, 2011, s. 1) Znamená to, že tento systém funguje nejen v kancelářích, ale i na klasickém dělnickém pracovišti.

5 Výzkumná část

5.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit rozdíly ve vnímání svobody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci firem s principy svobodného řízení. Při analýze dat se zaměříme na možné problémy, vyplývající z volné organizace, porovnáme s budoucími účastníky trhu práce z řad vysokoškoláků a zjistíme možná zlepšení a praktickou aplikaci.

Výzkumné otázky

Při analýze dat se budeme opírat o následující otázky:

- 1) Jaké jsou rozdíly ve vnímání svobody v práci mezi respondenty – zaměstnanci, zaměstnavateli a studenty vysoké školy?**
- 2) Může volnost v řízení zaměstnanců vést k jejich špatné organizaci času?**
- 3) Jaký vliv má na svoboda v práci na vnímání firemní kultury?**

Analýzou dat se pokusím popsat problematiku svobody v práci a zjistit, jaké faktory ji ovlivňují, například zda si představují studenti svobodu v práci správně a jak na to nahlízejí zaměstnanci se zaměstnavateli, jestli hrozí zaměstnancům ve svobodných firmách prokrastinace nebo co přináší různý náhled na svobodnou firemní kulturu.

5.2 Respondenti

Majitelé svobodných firem – 7 respondentů na workshopu svobodných firem v Solopyskách. Věkové rozmezí je od 26 do 50 let. Vzhledem k počtu respondentů jsem genderové rozdíly nesledoval, a proto nebyla zařazena otázka na pohlaví respondentů.

Zaměstnanci ve firmě se svobodnými principy práce – 7 respondentů z pražské firmy Tyros Loading Systems distribuující průmyslová vrata a nakládací systémy. Věkové rozmezí je od 22 do 50 let. Zaměstnanci pracují ve firmě od 2 měsíců do 19 let, průměrně však 12,6 let. Další 3 respondenti jsou z novobydžovské firmy Toors vyrábějící vrata. Věkové rozmezí je od 26 do 39 let. Zaměstnanci pracují ve firmě od 2 do 11 let.

Vysokoškolští studenti – 26 respondentů hlavně z ČVUT Masarykova ústavu vyšších studií. Věkové rozmezí je 20 – 24 let. 40 % ze studentů očekává nástup na trh práce do 1 roku.

5.3 Představení společnosti Tyros Loading Systems CZ, s.r.o.

Společnost na svých webových stránkách uvádí, že firma podniká na trhu dodávek vrat a překládacích zařízení více jak 15 let. Začínala jako malý prodejce garážových vrat a stala se z ní jedna z nejvýznamnějších firem na českém a slovenském trhu v odvětví nakládací a vratové techniky. To vše díky kvalitě, komplexnosti dodávek a služeb. V roce 2004 se společnost stala členem evropské skupiny Loading Systems z Holandska.

Dnes Tyros Loading Systems zastupuje tuto společnost v celé střední Evropě. Slogan skupiny je: WE TAKE CARE, který přesně ukazuje vztah k zákazníkům. Společnost je schopná najít řešení i těch nejobtížnějších problémů na míru a soustředí se stejně na velké projekty i na jedna vrata od dílny. Firma Tyros Loading Systems sídlí v pražských Modřanech a jejím jednatelem je pan ing. Ivo Luňák. Uplatňuje ve své firemní kultuře prvky svobodné společnosti.

5.4 Metoda sběru dat

Pro sběr dat jsem použil metodu dotazníkového šetření. V případě zaměstnanců a zaměstnavatelů se jednalo o tištěnou nebo elektronicky rozeslanou formu dotazníku velikosti jednoho listu A4 (viz Příloha č. 1, 2). O distribuci ve firmě Tyros Loading Systems se postaral přímo jednatel společnosti. Ve společnosti Toors to byl finanční manažer, který poslal dotazník e-mailem. U zaměstnavatelů jsem dotazník rozdával v tištěné podobě sám na dvoudenním workshopu svobodných firem 13.-14.11.2014. V případě studentů jsem zvolil formu plně elektronickou přes server questionpro.com a následně jsem tento dotazník (viz. Příloha č. 3) rozesílal přes sociální síť Facebook.

Všechny dotazníky mají jinou podobu. U zaměstnavatelů a zaměstnanců jsou počáteční otázky stejné – zjišťují věk, funkci a délku pracovního vztahu respondenta. Poté následují otázky zaměřené na kulturu společnosti, svobodné řízení a jejich osobní názory na tuto problematiku. U zaměstnavatelů je 11 a u zaměstnanců 10 otázek. Všechny otázky byly otevřené. U studentů jsem využil funkcí internetového

dotazníku a zvolil některé otázky uzavřené s interaktivními prvky. Ze začátku byly také informativní otázky jako věk a kdy začnou studenti pracovat. Poté následovaly dotazy týkající se jejich preferencí v budoucí i minulé práci a problematiky svobodného řízení.

5.5 Analýza dat

Dotazník zaměstnavatelé

Otázka: Čeho si nejvíce vážíte ve vaší společnosti

Odpovědi: schopnost semknutí, sociální poslání, lidí. Flexibility, svobody, opravdovosti, otevřenosti, transparentnosti, vztahu a jednání se zákazníkem

Žádná odpověď se neopakovala

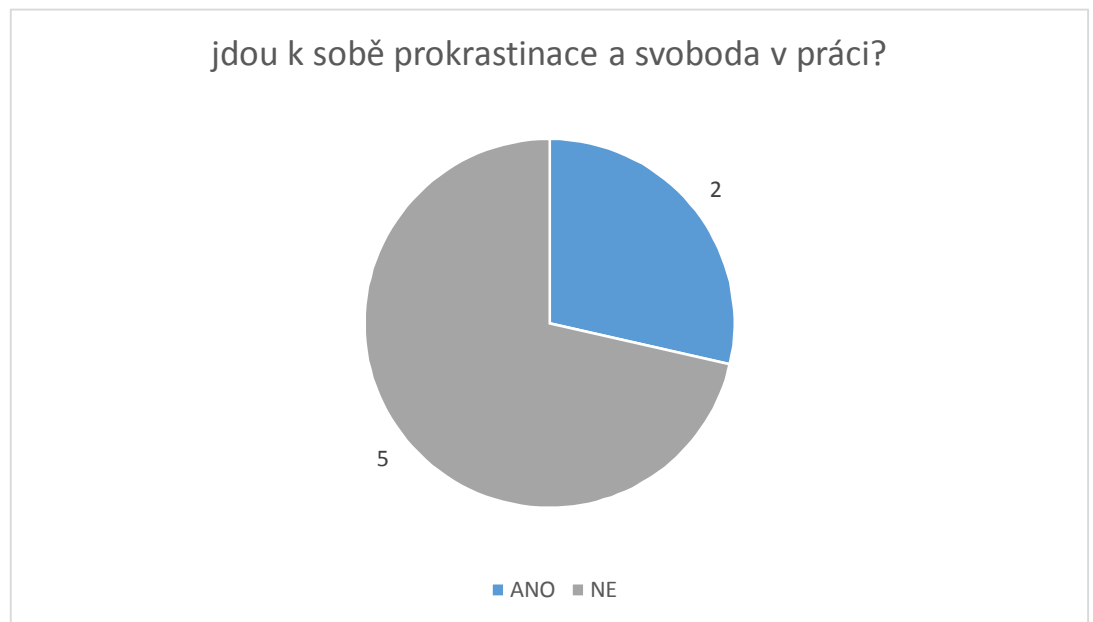
Otázka: Jaký je podle Vás ten největší rozdíl mezi společnostmi řízenou svobodně a společnostmi řízenou byrokraticky

Odpovědi: ředitelna se sekretariátem, sdílení hodnot a vizí, jednání v souladu se svým přesvědčením, v míře spolupodnikatelství, lidi dělají, co chtějí, a neplní cíle vedení, přátelštější přístup, radost z práce, přijetí zodpovědnosti, uvědomění zaměstnanců

Ani zde se žádná odpověď neopakovala, ale některé odpovědi měli podobný smysl.

Otázka: Myslíte, že prokrastinace a svoboda v práci nejdou k sobě?

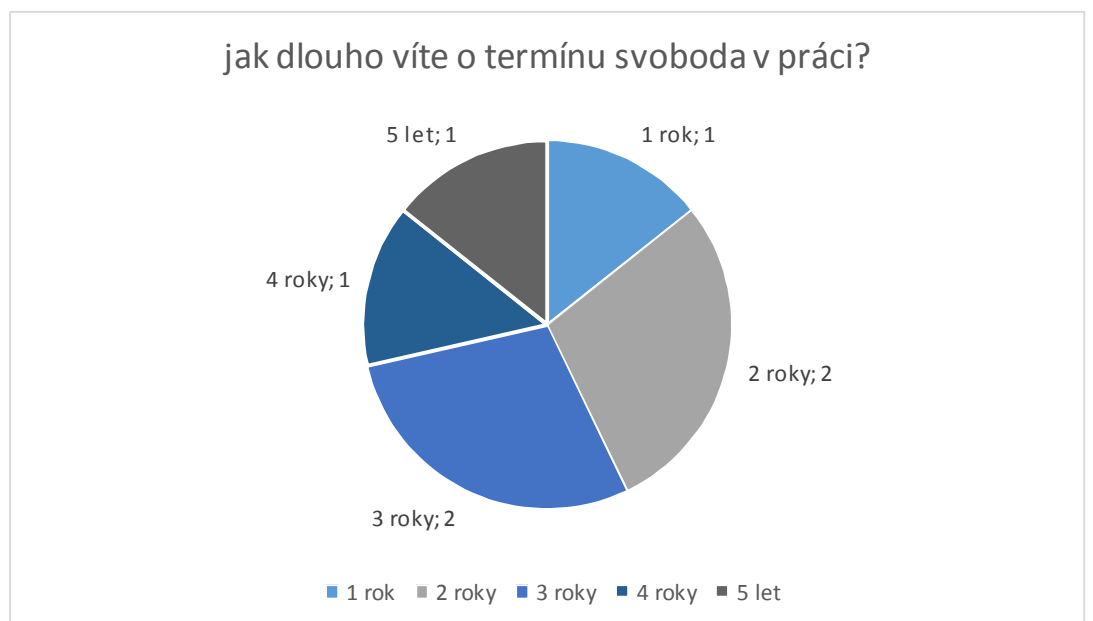
Graf č. 1: Myslíte, že prokrastinace a svoboda v práci nejdou k sobě?



Zdroj: vlastní práce

Otázka: Jak dlouho víte a jak jste se dozvěděl o termínu svoboda v práci?

Graf č. 2: Jak dlouho víte a jak jste se dozvěděl o termínu svoboda v práci?



Zdroj: vlastní práce

Odpovědi: dva lidé zachytili první informace na webu a po jednom v televizi, od Tomáše Hajzlera a od kolegů.

Otázka: Co Vám svoboda v práci přinesla?

Odpovědi: volnost a radost byla zmíněna dvakrát, jednou vnitřní spokojení, vodítko na zlepšení a metodiku, štěstí, dobrý pocit.

Otázka: Změnil se se svobodou v práci i Váš osobní život?

Graf č. 3: Změnil se se svobodou v práci i Váš osobní život?



Zdroj: vlastní práce

Otázka: Jaké jsou Vaše osobní cíle?

Odpovědi: žít naplno, inspirovat okolí k „slušnému životu“, harmonie duše a života, dobrý pocit sám ze sebe, být šťastný, dělat co mě baví, pomáhat lidem, osobní štěstí a smysl života.

Žádná odpověď se zde neopakovala.

Otázka: Jaká společnost Vás nejvíce oslovila?

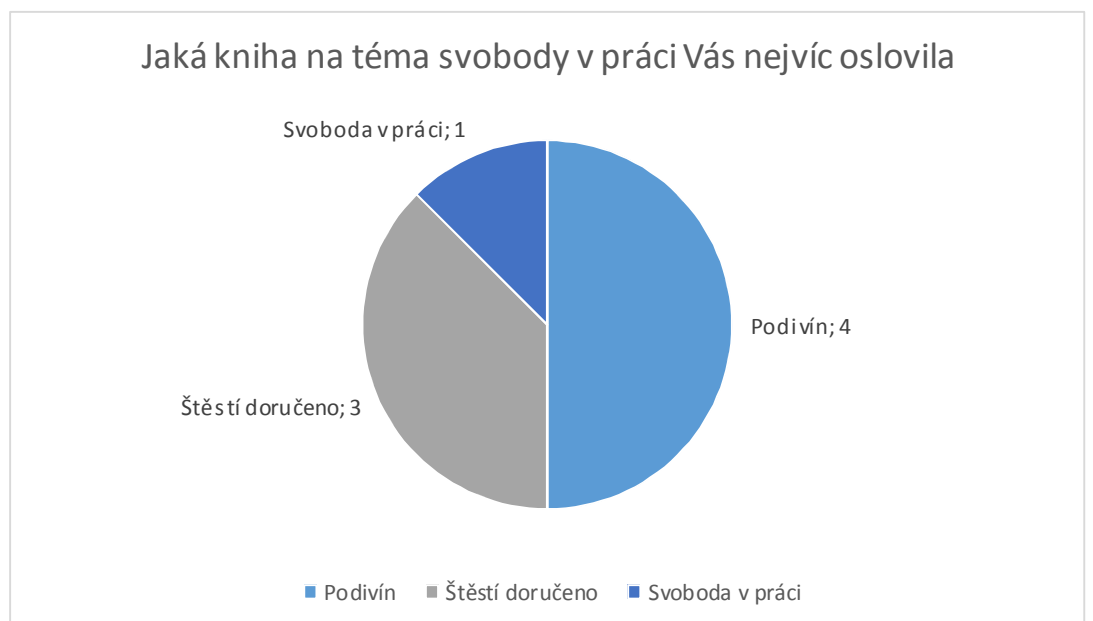
Graf č. 4: Jaká společnost Vás nejvíce oslovila?



Zdroj: vlastní práce

Otázka: Jaká kniha na téma svobody v práci Vás nejvíce oslovila?

Graf č. 5: Jaká kniha na téma svobody v práci Vás nejvíce oslovila?



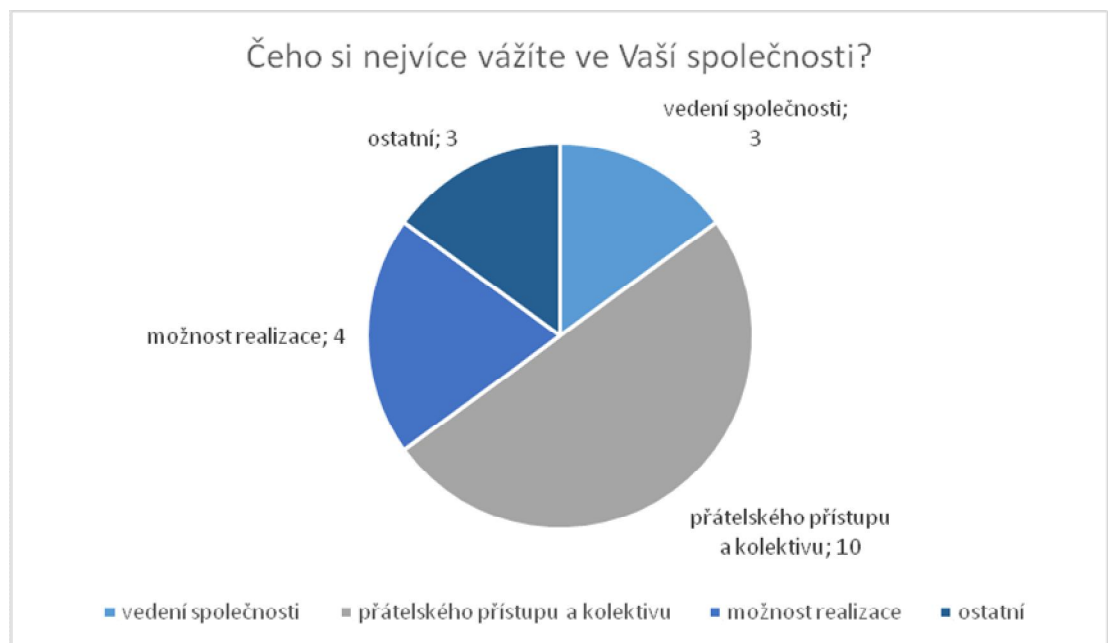
Zdroj: vlastní práce

Dotazník zaměstnanci

Otázka: Popište jednou větou, čeho si vážíte ve Vaší společnosti nejvíce

Odpovědi: vedení společnosti, mého nadřízeného, lidského přístupu jednatele společnosti, přímý a přátelský přístup, lidský přístup, lidský a svobodný přístup, přátelský přístup, výpomoc ostatních, přístup k mé osobě, teamu, kolektivu, spolupráce s kolegy, rodinné atmosféry důvěry a velkorysosti, možnosti svobodné realizace, možnost projevu, ovlivňovat skutečně chod a dění ve firmě, dělat a organizovat věci podle svého umu, otevřená firemní kultura, pestré práce, možnost tady pracovat

Graf č. 6: Popište jednou větou, čeho si vážíte ve Vaší společnosti nejvíce



Zdroj: vlastní práce

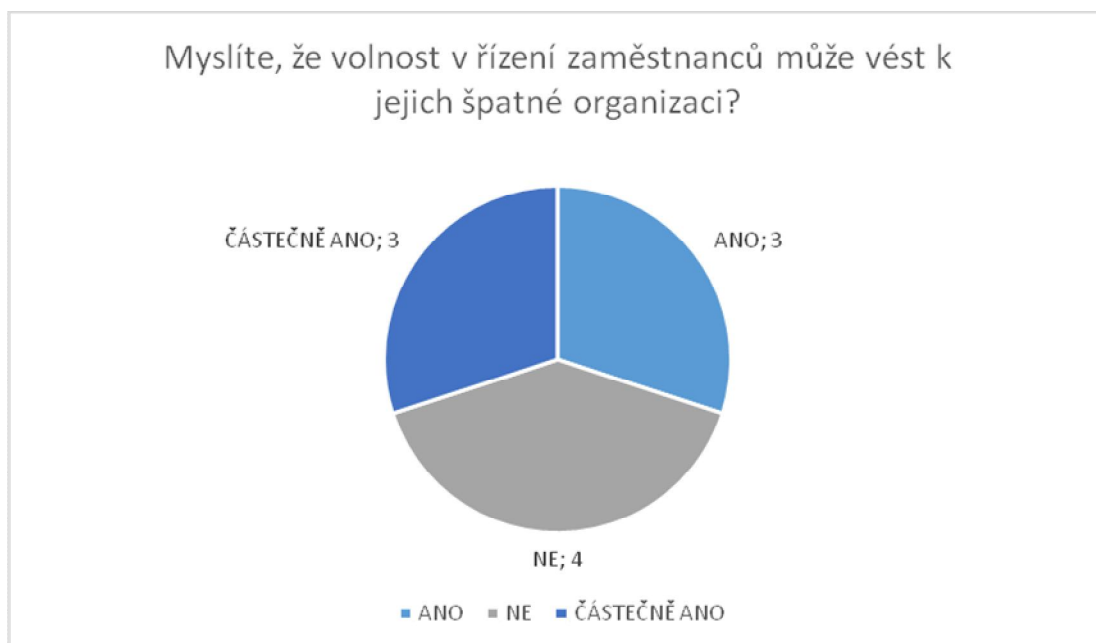
Odpovědi: můžeme rozdělit do několika kategorií podle toho, jaké oblasti se týkají. Nejčastěji zastoupenou kategorií je váha přátelského přístupu a kolektivu. Dalšími důležitými faktory, které respondenti ctí, se ukazují být možnost realizace a vedení společnosti.

Otázka: Jaký je podle Vás ten největší rozdíl mezi společnostmi řízenou svobodně a společnostmi řízenou byrokraticky

Odpovědi: 2 x důvěra, 2 x kreativita, 2 x míra stresu, informovanost, efektivita, volné rozvrhnutí práce, uplatnění názoru, výsledek práce, přístup zaměstnanců, naslouchání potřebám

Otázka: Myslíte, že volnost v řízení zaměstnanců může vést k jejich špatné organizaci?

Graf č. 7: Myslíte, že volnost v řízení zaměstnanců může vést k jejich špatné organizaci?



Zdroj: vlastní práce

U více odpovědí NE bylo ještě vysvětlení většinou v podobném duchu jako u jednoho respondenta, který napsal: Špatný „time management“ je špatný návyk, nezvládnutá dovednost, nikoliv důsledek volnosti v řízení.

Otázka: Jaké jsou Vaše osobní a pracovní cíle?

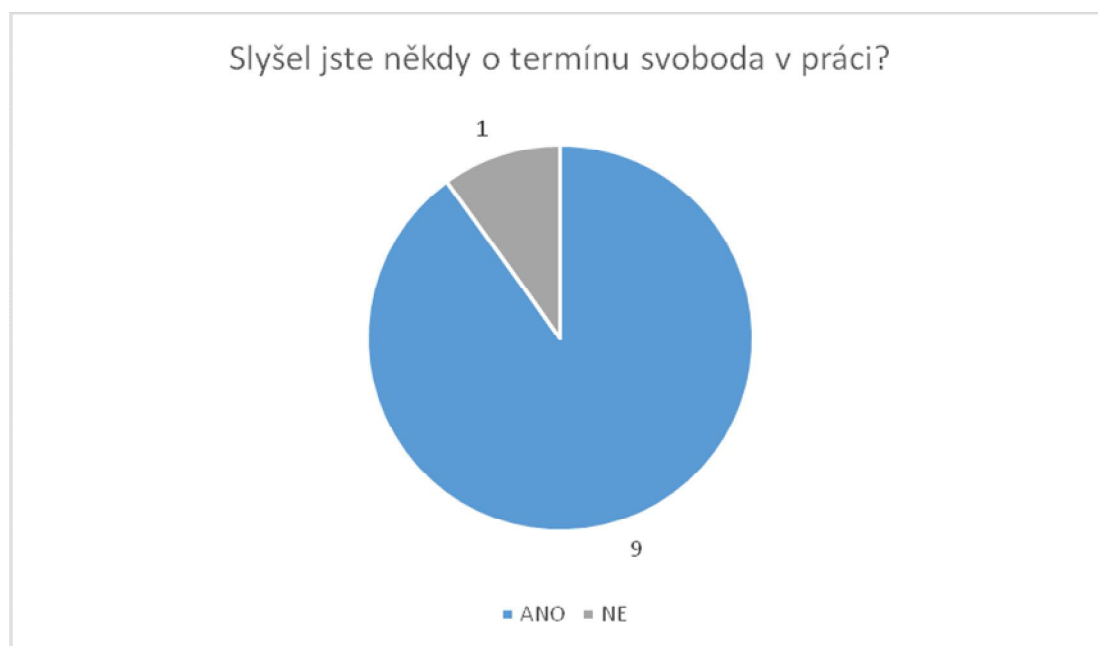
Odpovědi:

- Být inspirací, pomocnou rukou a přirozenou autoritou pro team lidí, které baví jejich práce, chtějí být zodpovědní a tím i svobodní.
- Dělat to, co mě baví, a být v tom nejlepší dle svých schopností.
- Skloubit profesní a osobní život i se svými koníčky. Být v životě, a to i v pracovním, šťastná a spokojená, chci dělat, co mě baví.
- Žít v souladu s vesmírem, šířit pohodu a udržitelný rozvoj.
- Mít úspěšný soukromý i pracovní život.
- Být prospěšný pro zaměstnavatele a mít spoustu času na rodinu.
- Spokojenost s výsledkem.
- Být finančně zajištěna a zároveň mít dostatek času pro rodinu – po pracovní stránce pracovní postup.
- Osobní cíl je šťastná a zdravá rodina, pracovní cíl je „dobře v břiše“, že to, co dělám, má smysl.
- Přežít.
- Chci být ředitelem a milionářem.

Odpovědi se lišili, proto jsou vypsány všechny. Jsou oddělené tečkou, protože respondenti většinou psali v celých větách. Hodně lidí si přeje štěstí, spokojenost, čas pro rodinu a dělat, co je baví.

Otázka: Slyšel jste někdy o termínu svoboda v práci? Co si o něm myslíte?

Graf č. 8: Slyšel jste někdy o termínu svoboda v práci? Co si o něm myslíte?



Zdroj: vlastní práce

Odpověď: jediná dlouhodobá cesta vpřed; člověk je díky svobodě v práci spokojenější a umožňuje mu více se rozvíjet; skvělé; dobrá záležitost; souhlasím, ale jen v určitých mezích; skvělý nápad; se svobodou jde ruku v ruce odpovědnost, kterou jsou schopní lidé unést, tak je to správný systém firemní organizace.; výborné, ale nesmí se to zneužívat.

Kvůli odlišnosti odpovědí jsem vypsál všechny, ovšem jsou zde podobné myšlenky. Většině ze skupiny zaměstnanců přijde svoboda v práci jako skvělý nápad a někteří ho přijímají s výhradami.

Otázka: Těšíte se většinou do práce?

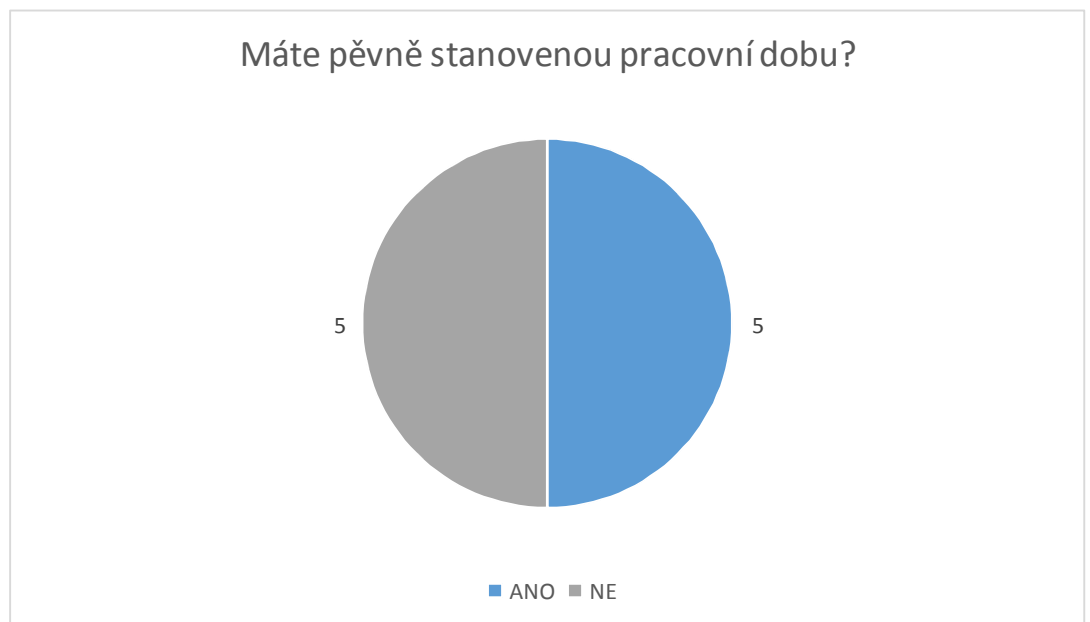
Graf č. 9: Těšíte se většinou do práce?



Zdroj: vlastní práce

Otázka: Máte pevně stanovenou pracovní dobu?

Graf č. 10: Máte pevně stanovenou pracovní dobu?



Zdroj: vlastní práce

Otázka: Jak byste definovali Vaši firemní kulturu?

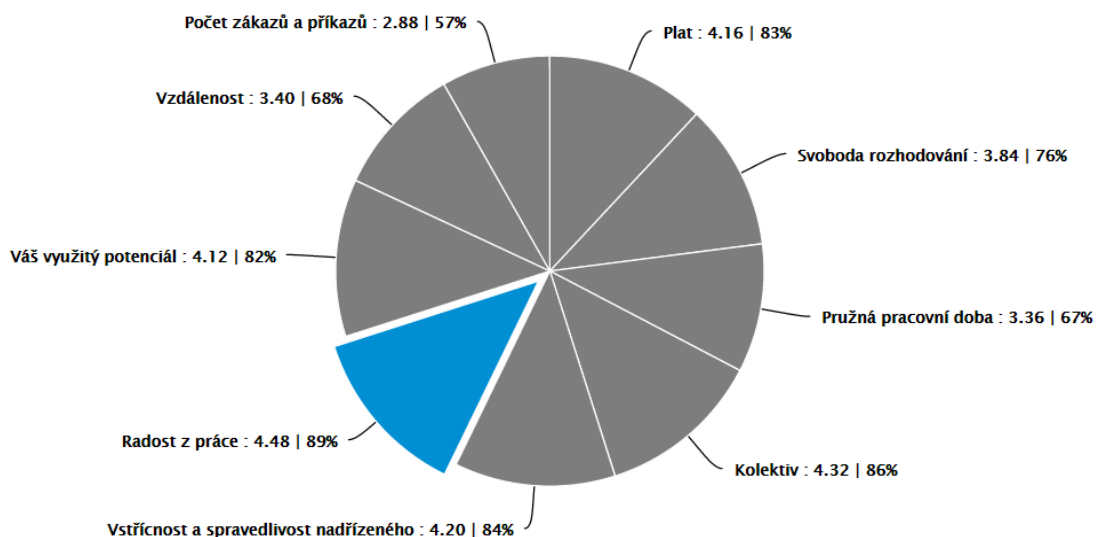
Odpovědi: chaos, i když částečně řízený; rodinná; organizovaný systém sklízející ovoce; volnost; díky volnosti možnost ukázat, co v každém je; „neumíš? – nevádí, naučíme Tě, nemůžeš? – nevádí, pomůžeme Ti, Nechceš? – nepotřebujeme Tě“; přátelské prostředí; volně a kreativně.

Dotazník studenti vysoké školy

Otázka: Určete důležitost jednotlivých bodů ve Vaší budoucí práci (od 1 do 5)

Graf č. 11: Určete důležitost jednotlivých bodů ve Vaší budoucí práci

(od 1 do 5)



Zdroj: guesstinpro.com

Otázka: Co si představíte pod pojmem svoboda v práci?

Odpovědi:

Tabulka č. 1

volné rozhodování	-Volnost v rozhodovacím procesu - mít možnost volby - možnost podílet se na rozhodnutích, která se nás týkají - svoboda rozhodování
-------------------	--

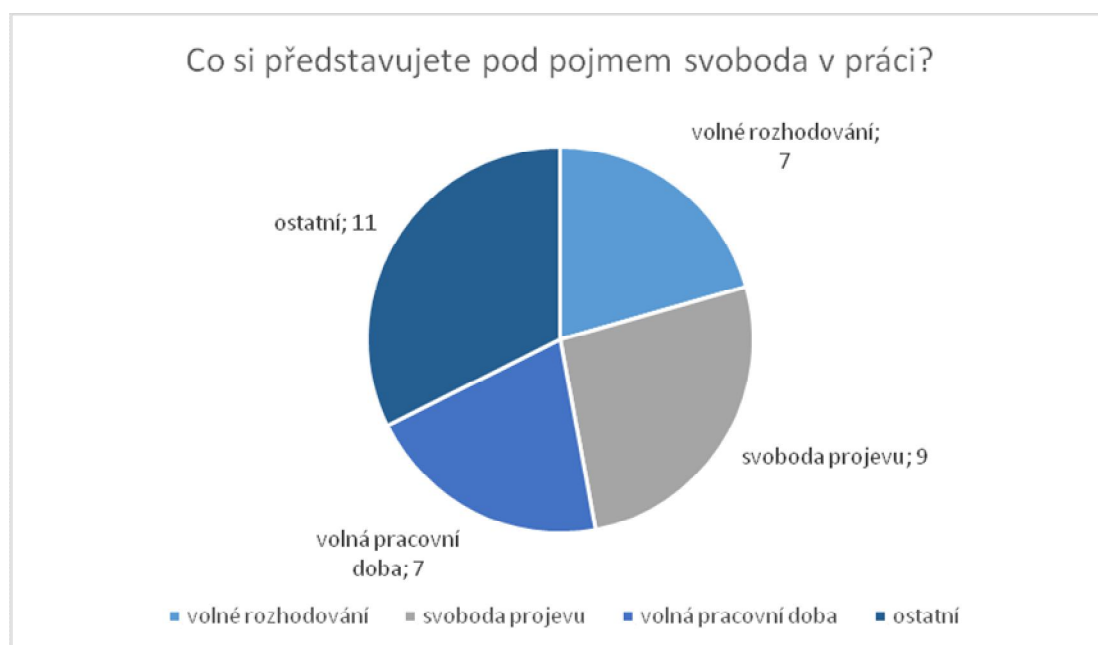
	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost rozhodovat se - Demokratické řízení, ale hierarchie - varianta vlastního rozhodování o průběhu své práce
svoboda projevu	<ul style="list-style-type: none"> - Že bude vedení brát v potaz moje nápady a myšlenky a nebude mě nutit pracovat přesně podle jeho metod (myšleno na pracovní pozici, kde něco vytvářím) - Svoboda projevu; možnost do své práce inkorporovat kreativitu - Říct svůj vlastní názor - nikdo nám nekecá do toho, co máme dělat - možnost vyjádřit svůj názor - pole působnosti, vstřícnost - a v neposlední řadě když mám k něčemu připomínky, sdělím to nadřízenému a vyřeší se to - Možnost prosadit své názory
volná pracovní doba	<ul style="list-style-type: none"> - Volnější pracovní doba - Udělat si kávu, kdy se mi zachce. Nemít nadřízeného za zády každých 5 minut - Převážně právě tu pružnou pracovní dobu, pracovat, kdy chci, a mít volno taky, kdy chci - časová flexibilita - Pod pojmem svoboda v práci si představuji to, že si například svobodně vyberu, kdy chci mít dovolenou, nikdo mě neomezuje, že přesně 8 hodin v kuse musím pouze sedět na židli - Taková volnost pro zaměstnance, která není na úkor pracovního výkonu - Svobodu v práci si představuji tak, že mohu přijít do práce dříve, než je určená pracovní doba. - mít flexibilní pracovní dobu
ostatní názory	<ul style="list-style-type: none"> - úkolové finanční ohodnocení (obecně) - Znat firemní smysl a vize - využití svého potenciálu - Zodpovědné rozhodování - Podnikání - minimum zákazů a norem, kterými se musí pracovník řídit - Různé druhy flexibility nebo tolerance

	<ul style="list-style-type: none"> - být šéfem sám sobě - Můžu si dělat, co chci - Pracovat na zajímavých projektech - brainstorming, nemít striktní pravidla, možnost pracovat externě
--	---

Zdroj: vlastní práce

Vzhledem k množství názorů jsem se rozhodl rozdělit ty podobné do skupin: volné rozhodování, svoboda projevu, volná pracovní doba a ostatní názory, kde už se žádná myšlenka neopakovala. Celkový počet jednotlivých názorů je větší než celkový počet respondentů z řad studentů. Je to z důvodů více názorů od jednotlivých respondentů.

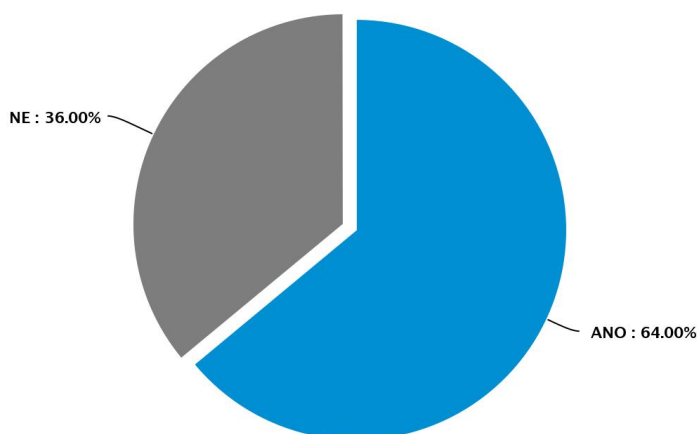
Graf č. 12: Co si představíte pod pojmem svoboda v práci?



Zdroj: vlastní práce

Otázka: Myslíte si, že volnost v řízení zaměstnanců může vést ke špatné organizaci jejich času?

Graf č. 13: Myslíte si, že volnost v řízení zaměstnanců může vést ke špatné organizaci jejich času?



Zdroj: questionpro.com

Otázka: Máte už nějaké pracovní zkušenosti? Co Vám při nich vadilo a co se vám naopak líbilo?

Odpovědi:

Tabulka č. 2

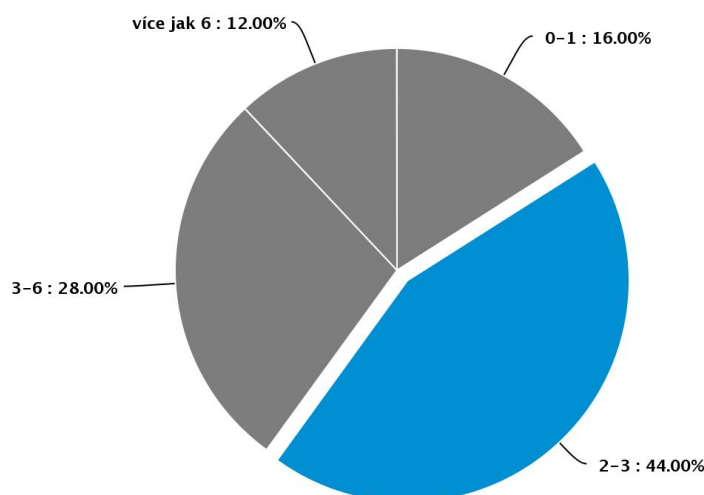
Co se líbilo +	Co vadilo -
kolektiv, náplň práce, časová flexibilita, volná pracovní doba, plat, práce v příjemném kolektivu, volná pracovní doba volná, pracovní doba, pracovat sám bez dohledu, vlastní pracovní doba, kolektivní práce, plat, flexibilita, kolektiv, plat, kolektiv, přísnost a spravedlivost zároveň, znalost pravidel, kolektiv, plat, blízkost bydliště zkušenost	spravedlnost, práce i na nezáživných a otrockých úkolech, nízké sebeuplatnění, žádná možnost postupu, restrikce, rutinní činnosti, žádná perspektiva, neschopnost ostatních; třisměnný provoz, platové rozdíly, plánování směn, špatná organizace práce ze strany vedení, nespravedlivé jednání, špatná organizace

Zdroj: vlastní práce

Naprostá většina respondentů už nějaké pracovní zkušenosti měla. Některé výsledky jsou v tabulce čtenější, což vychází z četnosti odpovědí.

Otázka: Kolik máte pracovních zkušeností?

Graf č. 14



Zdroj: questionpro.com

Otázka: Vyjmenujte pěti hesly Vaši vysněnou firemní kulturu.

peníze, bohatství, úroveň, sláva, styl, motivace, možný růst, dostatečné vzdělávání, spravedlnost, úkolová mzda, kladné vztahy s nadřízenými, spravedlnost, kolektivnost, platové ohodnocení, bezkonfliktnost, uvolněné klima, kariérní růst a rozvoj, přímá komunikace, časté meetingy, zapojení zaměstnanců do důležitých činností, kolektiv rodinná atmosféra, odpovídající pracovní výkony, možnost uspořádání si vlastního času, ochota a vstřícnost, fajn kolektiv, pracovní obědy, firemní akce, vysoké platy, hezké sekretářky, kolektiv, peníze, volná pracovní doba, svoboda, pivo zdarma

5.6 Odpověď na výzkumné otázky a doporučení

1) Jaké jsou rozdíly ve vnímání svobody v práci mezi respondenty – zaměstnanci, zaměstnavateli a studenty vysoké školy?

Zaměstnanci a zaměstnavatelé odpovídali jinak, ale přesto si neodporovali. Odpovědi se lišily hlavně v jejich přístupu. Zatímco zaměstnanci odpovídali přesnými odpověďmi, které se i opakovaly, zaměstnavatelé psali spíše o vizích a citech. Je to způsobeno pravděpodobně tím, že zaměstnavatel jako prvotní hybatel svobody ve společnosti je nad věcí a vidí spíše smysl než jednotlivé body. U studentů je vnímání svobody v práci více podobné všeobecnému vnímání svobody, což je dáno neznalostí problematiky.

2) Může volnost v řízení zaměstnanců vést k jejich špatné organizaci času?

Nejvíce optimističtí v tomto ohledu jsou zaměstnavatelé, kteří přestože odpovídali přímo na prokrastinaci, odpověděli většinou tak, že to není problém. Zaměstnanci a studenti měli výsledky opačné. Zhruba tři čtvrtiny z těchto respondentů si myslí, že špatná organizace času může mít původ ve svobodném řízení. U zaměstnanců měla ale polovina dotazovaných určitou podmínku jejich souhlasu.

3) Jaký vliv má svoboda v práci na vnímání firemní kultury?

Lidé pracující ve firmách se svobodnou kulturou jsou v pohledu na ni odlišní od studentů. Na rozdíl od vysokoškoláků, kteří svobodu v práci pravděpodobně neokusili, je pro ně důležitá důvěra a o trochu méně i svoboda rozhodování. Respondenti z řad vysokoškoláků se lišili hlavně preferencí platu a vstřícností nadřízených. Je tu ale jedna věc, která je společná pro všechny a tou je kolektiv.

Doporučení

Nenašel jsem v odpovědích na výzkumné otázky žádná velká rizika, která by vyžadovala nějakou razantní změnu. Přesto jsem objevil drobné nuance. Zaměstnavatelé byli ve svých odpovědích nebyli tak konkrétní jako další skupiny. Může to být z důvodu jejich pozice nebo také, že znají lépe problematiku svobody

v práci. Ovšem důvod by mohl být i ten, že nedostatečně předávají svoji vizi a nemají tak blízko k zaměstnancům, jak by chtěli.

Možná by pomohlo vytvořit lepší zpětnou vazbu od zaměstnanců, aby se mohli zaměstnanci bez překážek vyjadřovat. To by také mohlo pomoci k lepší společně sdílené vizi, která bude nést i stejné znaky.

Další odlišnosti jsou vidět při srovnání studentů a zaměstnavatelů nebo zaměstnanců. Odlišnost odpovědí v těchto skupinách byla velmi výrazná. Je to způsobeno pouze nedostatečnými zkušenostmi studentů nebo i tím, že společnosti se svobodnějším řízením nereflektují vše, co by od budoucí práce vysokoškoláci očekávali. Zmenšení tohoto rozdílu by bylo možné otevřením firem více pro studenty přes stáže, diplomové práce nebo trainee programy.

Chtěl bych ale vyzdvihnout majitele společností a zaměstnance za poměrně velkou shodu s teoretickými východisky svobody v práci. Znamená to tedy, že společnosti přesně vědí důležitost svobodné firemní vize. Tyto vize vysoce převyšovaly svými myšlenkami klasickou firemní kulturu, kterou si možná podobně představovali studenti.

5.7 Diskuze

Výsledky dotazníků dopadly víceméně podle očekávání. Nebyl zde velký rozpor oproti teorii svobodného řízení podniku. Bohužel jsem měl hlavně z řad zaměstnanců a zaměstnavatelů málo respondentů a tudíž nelze výsledek zobecnit. Bylo to z toho důvodu, že je na našem trhu málo společností se svobodným řízením a tudíž i málo majitelů. Proto jsem rád aspoň za tento vzorek. U zaměstnanců byl problém ve velikosti firem a v dobrovolnosti dotazníku. Data byla ovšem velmi podnětná a vcelku dobře vystihovala atmosféru, již jsem mohl pocítit jak u majitelů firem, tak i přímo ve společnostech, které jsem mohl poznat. Tento fakt ovlivnilo i to, že svobodná kultura je něco, co si tyto podniky poměrně hýčkají. Zaujala mě otevřenost výstupů ať již ze strany zaměstnavatelů a zaměstnanců, tak i z řad studentů, kteří dávali velký význam platovému ohodnocení. Některé reakce byly poněkud úsměvné. Například odpovědi vysokoškoláků na vysněnou firemní kulturu: sláva, styl, hezké sekretářky a pivo zdarma.

Závěr teoretické a praktické části

Cílem práce bylo zjistit rozdíly ve vnímání svobody u třech skupin respondentů. Tento cíl se mi podařilo splnit. Ač jsem používal tři druhy dotazníků, body jako svobodná kultura, rozdíl mezi byrokratickou a svobodnou firmou nebo organizace času při volném řízení, se nacházely ve všech třech podobách výzkumu. Díky otevřenosti většiny otázek jsem mohl získat mnohem širší data. Cíl jsem zodpovídal třemi výzkumnými otázkami, které ho dokázaly plně vysvětlit. Nakonec jsem se pokusil i doporučit firmě určité změny, které můžou být podnětné.

Práce mi přinesla mnohem větší náhled do této problematiky. Samotného mě zajímala každá další informace, která do celku zapadala jako do skládačky. Nevím, za jakou dobu bych si dokázal jinak shrnout takto zajímavé téma, z kterého budu vycházet ještě dlouho. Bavila mě jeho určitá neprozkoumanost a to, že je to poměrně nový směr, který má podle mě velkou budoucnost. I to je ovšem důvod, proč se tento styl řízení moc nevyučuje, což je velká škoda.

Tato práce také mnohokrát změnila pohled, jakým pohlížím na svět včetně paradigmat, která se zdála být velmi silná. Rád bych se tímto tématem zabýval i ve své budoucí praxi a také doufám, že jednou dostanu příležitost vyzkoušet možnosti principů svobody v práci na vlastní kůži. To je možná to nejvíc, co si lze odnést z vysokoškolské práce.

Použité zdroje

Knihy:

- 1) CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Praha: PeopleComm. ISBN 978-809-0489-073.
- 2) SEMLER, Ricardo. 2011. *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, xvii, 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4.
- 3) HAJZLER, Tomáš. 2012. *Peníze, nebo život?: jak přestat vydělávat na život a začít i v práci žít*. 1 vyd. Praha: PeopleComm, 384 s. ISBN 978-80-904890-3-5.
- 4) HAMEL, Gary a Viktor JUREK. 2013. *Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 311 s. ISBN 978-809-0489-066.
- 5) LUDWIG, Petr. 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 271 s. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.
- 6) POKLUDA, Zdeněk. 2013. *Baťa v kostce*. Vyd. 1. Zlín: Kniha Zlín, 112 s. WALT. ISBN 978-80-7473-126-6.
- 7) BAŤA, Tomáš. 2013. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha, 319 s. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.
- 8) HSIEH, Tony. *Šťěstí doručeno*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, 254 s. ISBN 978-80-904890-2-8.
- 9) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 10) FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Restart: průvodce podnikatelským minimalismem*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2010, 288 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-04-2.

Skripta:

- 1) OBST, Otto. 2006. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 74 s. ISBN 80-244-1365-5.

Elektronické články:

- 1) BLOOM, Martin. An Historical Note on Robert Owen. *The Journal of Primary Prevention* [online]. 23(3): 275-281 [cit. 2015-05-05]. DOI: 10.1023/A:1021355223923. ISSN 0278095x. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1023/A:1021355223923>

2) LAMBERT, Paul. 1968. THE ROCHDALE PIONEERS AS ORIGINATORS. *Annals of Public and Cooperative Economics* [online]. 39(4): 559-561 [cit. 2015-05-05]. DOI: 10.1111/j.1467-8292.1968.tb00716.x. ISSN 1370-4788. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8292.1968.tb00716.x>

3) Finsterwalder, Joerg. *On Shaky Grounds?: - Customer Needs and Service Provision after a Major Disaster in the Light of Maslow's Hierarchies* [online]. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, Vol. 8, No. 2, 2010: 1-28. Availability:<<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=022857951157698;res=IELNZC>> ISSN: 1175-8007. [cited 05 May 15].

Internetové zdroje:

1) JOHANISOVÁ, Nad'á. Robert Owen: *Jak se vymanit z nefunkčního systému* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.sedmagerace.cz/text/detail/robert-owen-jak-se-vymanit-z-nefunkcniho-systemu>

2) IKEA. *IKEA* [online]. 1999-2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: www.ikea.cz

3) *Worldblu* [online]. 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.worldblu.com/>

4) HORKÝ, Petr. *Umožňovač a postrkovač aneb Když rozhodují zaměstnanci*. [online]. 2013 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://nazory.euro.e15.cz/reportaze/umoznovac-a-postrkovac-aneb-kdyz-rozhoduji-zamestnanci-986104>

5) Cíle a vize. *Scio* [online]. 2008-2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <https://www.scio.cz/o-spolecnosti/cile-a-vize/>

6) *Svoboda na živo* [online]. [b.r.] [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.svobodanazivo.cz/>

7) *Peoplecomm* [online]. 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.peoplecomm.cz/>

8) Svoboda v práci. HAJZLER, Tomáš. *Svoboda v práci* [online]. 2012 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>

9) Pouze jeden z deseti dělá v životě to, co ho opravdu baví. *Stem/Mark* [online]. 2013 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.stemmark.cz/pouze-jeden-z-deseti-dela-v-zivote-to-co-ho-opravdu-bavi/>

Ústní prezentace:

1) Hajzler, Tomáš (workshop svobody práce, Solopysky, Česká republika) 13.-14.11.2014

Odkazy

Tabulky

Tabulka č. 1: Co si představíte pod pojmem svoboda v práci?.....	39
Tabulka č. 2: Máte už nějaké pracovní zkušenosti? Co Vám při nich vadilo a co se vám naopak líbilo?.....	42

Grafy

Graf č. 1: Myslíte, že prokrastinace a svoboda v práci nejdou k sobě?.....	30
Graf č. 2: Jak dlouho víte a jak jste se dozvěděl o termínu svoboda v práci?.....	31
Graf č. 3: Změnil se se svobodou v práci i Váš osobní život?.....	32
Graf č. 4: Jaká společnost Vás nejvíce oslovila?.....	32
Graf č. 5: Jaká kniha na téma svobody v práci Vás nejvíce oslovila?.....	33
Graf č. 6: Popište jednou větou, čeho si vážíte ve Vaší společnosti nejvíce.....	34
Graf č. 7: Myslíte, že volnost v řízení zaměstnanců může vést k jejich špatné organizaci?.....	35
Graf č. 8: Slyšel jste někdy o termínu svoboda v práci? Co si o něm myslíte?.....	36
Graf č. 9: Těšíte se většinou do práce?.....	37
Graf č. 10: Máte pevně stanovenou pracovní dobu?.....	37
Graf č. 11: Určete důležitost jednotlivých bodů ve Vaší budoucí práci.	38
Graf č. 12: Co si představíte pod pojmem svoboda v práci?.....	41
Graf č. 13: Myslíte si, že volnost v řízení zaměstnanců může vést ke špatné organizaci jejich času?.....	41
Graf č. 14: Kolik máte pracovních zkušeností?.....	42

Přílohy

Dotazník č. 1

Dotazník Svoboda v práci

Kolik je Vám let?.....

Jakou máte funkci a kolik let pracujete ve Vaší společnosti?

.....

Popište jednou větou, čeho si nejvíce ve Vaší společnosti vážíte?

.....

Jaký je podle Vás ten největší rozdíl mezi společnostmi řízenou svobodně a společnostmi řízenou byrokraticky?

.....

Myslíte, že prokrastinace a svoboda v práci nejdou moc k sobě?

.....

Jak dlouho víte a jak jste se dozvěděl o termínu svoboda v práci?

.....

.....

Co Vám svoboda v práci přinesla?

.....

.....

Změnil se se svobodou v práci i Váš osobní život?

.....

Jaké jsou vaše osobní cíle?

.....

.....

Jaká svobodná společnost Vás nejvíce oslovila? (celosvětově)

.....
Jaká kniha na téma svobody v práci Vás nejvíce oslovila?
.....

Dotazník č. 2

Dotazník Svoboda v práci

(DOTAZNÍK JE ANONYMNÍ, VŠECHNY OTÁZKY JSOU DOBROVOLNÉ)

Kolik je Vám let?.....

Jakou máte funkci a kolik let pracujete ve Vaší společnosti?
.....

Popište jednou větou, čeho si vážíte ve Vaší společnosti nejvíce.
.....
.....

Jaký je podle Vás ten největší rozdíl mezi společnostmi řízenou svobodně a společnostmi řízenou byrokraticky?
.....

Myslíte, že volnost v řízení zaměstnanců může vést k jejich špatné organizaci času?
.....

Jaké jsou vaše osobní a pracovní cíle?
.....
.....

Slyšel jste někdy o termínu svoboda v práci? Co si něm myslíte?
.....
.....

Těšíte se většinou do
práce?.....

Máte pevně stanovenou pracovní
dobu?.....

Jak byste definoval Vaši firemní kulturu?

.....

.....

Dotazník č. 3

Kolik je Vám let?

Za jak dlouho dokončíte školu a začnete pracovat?

1. 1 rok
2. 2 roky
3. 3 roky
4. 4 roky

Určete důležitost jednotlivých bodů ve Vaší budoucí práci. (5 hvězd nejdůležitější)

	1	2	3	4	5
Plat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svoboda rozhodování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vstřícnost a spravedlivost nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radost z práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Váš využitý potenciál	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdálenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Počet zákazů a příkazů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Co si představíte pod pojmem Svoboda v práci?

Myslíte si, že volnost v řízení zaměstnanců může vést ke špatné organizaci jejich času?

1. ANO
2. NE

Máte už nějaké pracovní zkušenosti? Co Vám při nich vadilo a co se Vám naopak líbilo?

Kolik máte pracovních zkušeností?

1. 0-1
2. 2-3
3. 3-6
4. více jak 6

Vyjmenujte pěti hesly Vaši vysněnou firemní kulturu.

Kolanka pro poznámky a vzkazy. Díky za vyplnění a hezký den. Jakub

