

# PŘÍSTUP K ZAMĚSTNANCŮM VE SVOBODNÉ FIRMĚ



České vysoké učení technické v Praze  
Masarykův ústav vyšších studií

Autor: Kateřina Novotná  
Vedoucí práce: Ing. Hana Holá  
2018

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

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

## Motivace

Motivace je klíčovým faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců a tím výsledky celé firmy. Lidé mají tři vrozené univerzální potřeby: **dostatečnou pravomoc, autonomii a touhu někam patřit**. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, jsme motivovaní, produktivní a šťastní. Jestliže jsou mařeny, naše motivace, produktivita a štěstí prudce poklesnou. Když lidé ve firmě nejsou dostatečně motivovaní, měly by se primárně řešit tyto tři oblasti, ne hned přistupovat k odměnám a trestům. Na odměny a tresty by neměl být kladen velký důraz, protože jsou kupodivu tím, co motivuje nejméně a při kreativní činnosti často i demotivují. Měli bychom tedy v první řadě investovat do prostředí, kde budou maximálně uspokojeny naše vrozené psychologické potřeby.



## Svobodná firma

Na rozdíl od klasického direktivního modelu řízení firmy je to firma, ve které zaměstnanci zažívají **více autonomie a svobody**. Hlavním elementem, který vytváří disciplínu, je **sdílená vize**. Svoboda v práci vytváří optimální podmínky pro dosahování individuálních cílů a skupinového úspěchu. Tento systém má výrazný dopad na spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a tím pádem výkonnost, a to ve veliké míře. Mezi svobodné firmy v České republice patří například Zappos, IKEA, Google nebo Semco.



## Inovace a změna ve firmě

Moderní firma se musí neustále vyvíjet a inovace se stává její nedílnou součástí. Současným úkolem manažerů je vedení zaměstnanců založené na delegování odpovědnosti a zároveň na vedení a **implementování stálých změn**. Svobodné firmy se tímto řídí a zakládají svůj úspěch na kreativě a nápadech svých zaměstnanců. Jedná se o **nápady na vylepšení** ať ve výrobě, v komunikaci se zákazníkem, v pracovním prostředí nebo v čemkoli jiném. Právě toto vytváří jejich konkurenční výhodu nad ostatními firmami a stálá změna k lepšímu se stává jednou z jejich hlavních hodnot.

Cílem této práce je analyzovat přístup k zaměstnancům v konkrétní svobodné firmě, a to zejména v oblastech komunikace, motivace, kontroly zaměstnanců a odměňování. Součástí toho je i získání zpětné vazby od zaměstnanců a následné doporučení opatření pro zlepšení.

Firma momentálně prochází velice náročným obdobím celofiremní změny. Zaměstnanci jsou v nadměrném stresu a bylo by přínosné zjistit zpětnou vazbu týkající se právě tohoto období. Tato zpětná vazba by se měla týkat hlavně jejich motivace, toho, jestli jsou zaměstnanci dostatečně informováni a jestli dostávají dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízených.



## Rozhovor s personalistkou

Zjišťovala jsem, jaká jsou specifika jejich firmy v komunikaci, motivaci zaměstnanců, jejich kontrole, hodnocení a odměňování. Zajímalo mě také, co a jak ve firmě funguje v rámci přístupu k zaměstnancům a v jaké oblasti vidí případný prostor pro zlepšení.

## Dotazníkové šetření

Výzkumné předpoklady:

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

Výsledky vyplývající z dotazníků jsou pro firmu celkově velice pozitivní. Zásadní problémy nebyly zjištěny ani v jedné ze zkoumaných oblastí, avšak stále zbývá prostor pro zlepšení.



## Návrh opatření

### Více času na plnění úkolů

Nejvýznamnějším demotivujícím faktorem je nedostatek času na plnění úkolů během současně probíhající celofiremní změny. Navrhují postupovat ve dvou krocích:  
1) Každý manažer se sejdě se svým týmem a zjistí, kolik času by na plnění úkolů reálně potřebovali  
2) Manažeri se sejdou s ředitelem firmy, zjištěné informace prodiskutují a stanoví, o kolik prodlouží termíny na splnění úkolů.

Cílem je stanovení řešení přijatelného pro všechny strany s tím, že řešení bude stále ambiciózní, ale i reálné.

### Další opatření

- Grafické znázornění toho, jak změna postupuje
- Zlepšení zpětné vazby v některých odděleních



## Silné stránky firmy

- Vize firmy sdílená všemi zaměstnanci a vycházející od samotných zaměstnanců
- Přátelské prostředí firmy; manažeri zaměstnance chválí, podporují je a ti se na ně mohou kdykoli obrátit
- Propracovaný komunikační systém zahrnující individuální rozhovory s nadřízeným, týmové schůze a další
- Manažerka šťastná, která se stará o spokojenost zaměstnanců



## Zdroje:

ARNOLD, John, c2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.  
CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ, 2013. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-904890-7-3.  
RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2000. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American Psychologist* 55.  
WorldBlu - Freedom at Work, 2017. *WorldBlu - Freedom at Work* [online]. [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <http://www.worldblu.com/democratic-design/>