

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická

**Personální řízení ve svobodné firmě a jeho specifika**

Aleksandr Vorobev

Bakalářská práce

2023

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aleksandr Vorobev**  
Osobní číslo: **C20340**  
Studijní program: **B0488A050003 Ekonomika a management podniků chemického průmyslu**  
Téma práce: **Personální řízení ve svobodné firmě a jeho specifika**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

## Zásady pro vypracování

1. Rešerše literatury v oblasti personální práce a v oblasti řízení svobodné firmy
2. Sestavení scénáře dotazování k primárnímu výzkumu principů řízení lidí ve svobodné firmě
3. Provedení primárního výzkumu ve vybraných svobodných firmách
4. Porovnání možností využití některých principů v podniku chemického průmyslu
5. Shrnutí výsledků a závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. Armstrong, M., Tayrol, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
2. Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 387 s. ISBN 978-80-7261-288-8
3. Carney, B., Getz, I. (2013). Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 2. vyd. Praha: PeopleComm. 215 s. ISBN 978-80-904890-7-3
4. Dickason, R. (2020). Beyond the liberated company, Survey on autonomy and its constraints. Relations Industrielles-Industrial Relations, 75(3), pp. 609-611
5. www stránky týkající se dané problematiky

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Bednaříková, CSc.**  
Katedra ekonomiky a managementu chemického  
a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. června 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. Petr Němec, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jan Vávra, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. února 2023

## **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.6.2023

Aleksandr Vorobev

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marii Bednařikové, CSc. za odborné vedení, trpělivé opravování chyb a užitečné rady při tvorbě této práce. Také bych chtěl poděkovat HR manažerce firmy IRESOFT s.r.o. Renatě Balíkové a HR manažerce firmy MeguMethod s.r.o. Adéle Bartákové za poskytnutí cenných informací v rámci výzkumu pro napsání praktické části této bakalářské práce.

## **Anotace**

Tématem této bakalářské práce je personální řízení ve svobodných firmách a popis jeho specifických rysů. Práce je zaměřena na přehled obecných personálních činností a popis zvláštností řízení lidských zdrojů zejména ve svobodné firmě.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, svobodná firma, personální činnosti

## **Title**

Personnel management in a liberated company and its specifics

## **Annotation**

The topic of this bachelor thesis is personnel management in liberated companies and a description of its specific features. The thesis is focused on an overview of general personnel activities and a description of the peculiarities of human resources management in a liberated company.

## **Keywords**

Human resource management, liberated company, personnel activities

## Obsah

Úvod .....	9
1 Řízení lidských zdrojů .....	10
1.1 Rozvoj personalistiky .....	11
1.2 Pracovní místa.....	12
1.3 Zabezpečení lidských zdrojů .....	13
1.4 Motivace a stimulace pracovníků .....	15
1.5 Metody rozvoje lidských zdrojů .....	16
1.6 Hodnocení pracovníků .....	18
1.7 Péče o pracovníky .....	19
2 Vlastnosti a specifika svobodné firmy .....	21
2.1 Pojmy „svoboda“ a „zodpovědnost“ v podnikovém kontextu .....	24
2.2 Zabezpečení lidských zdrojů ve svobodné firmě .....	26
2.3 Motivace a stimulace pracovníků ve svobodné firmě .....	27
2.4 Metody rozvoje lidských zdrojů ve svobodné firmě .....	28
2.5 Odměňování pracovníků a systém benefitů ve svobodné firmě.....	28
2.6 Obory firem .....	30
3 Praktická část .....	33
3.1 Projekt výzkumu.....	33
3.2 Charakteristika vybraných firem .....	34
3.3 Vyhodnocení výzkumu dle scénáře dotazování .....	36
3.4 Svoboda v práci v podniku chemického průmyslu.....	43
Závěr.....	45

Seznam použitých zdrojů.....	47
Seznam zkratek .....	51
Seznam příloh .....	52



## Úvod

Personální management je jednou z hlavních součástí moderního managementu. Je praktickou činností, cílem které je poskytnout podniku kvalifikovaný personál, schopný kvalitně vykonávat požadované pracovní funkce, a optimální využití personálu.

V poslední době se ve společnosti šíří pojem „svoboda v práci“, smyslem kterého je poskytnutí pracovníkům možnosti samostatného rozhodování a kontroly vlastní práce při minimální zásahu managementu. Taková organizace práce předpokládá vysokou úroveň odpovědnosti zaměstnanců, ale není vhodná pro všechny typy podniků.

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku využití konceptu svobody v práci a jeho specifiku v porovnání s obecnými principy klasického, čistě hierarchického stylu personálního řízení.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo popsat problematiku řízení lidských zdrojů a konceptu svobody v práci, prozkoumat a zhodnotit využití tohoto konceptu v několika reálně existujících českých firmách. Tento hlavní cíl lze rozdělit na dílčí cíle, které jsou:

1. Vysvětlit pojem řízení lidských zdrojů a popsat jeho historický vývoj.
2. Definovat a vysvětlit vybrané obecné oblasti personálního řízení.
3. Popsat specifické vlastnosti svobodných firem.
4. Charakterizovat personální činnosti ve svobodné firmě a identifikovat jejich zvláštnosti v oblastech vybraných v bodě 2.
5. Identifikovat hlavní obory svobodných firem.
6. Zjistit a analyzovat způsoby aplikace konceptu svobody v práci ve vybraných svobodných firmách.
7. Porovnat výsledky výzkumu s možností využít principy práce ze svobodných firem ve vybraném podniku chemického průmyslu.

Bakalářská práce byla zpracována pomocí literární rešerše a výzkumu v terénu. Zdrojem teoretické části se staly odborné knihy a články, webové stránky na internetu jak českých autorů a firem, tak zahraničních. Při napsání této práce byly využity teoretické a empirické metody vědecké práce. Pro zpracování praktické části byl jako metoda kvalitativního výzkumu zvolen individuální hloubkový rozhovor dle scénáře dotazování, respondenti byli vybráni záměrně. Při zpracování byly použity standardní metody vědecké práce, především analýza obsahu získaných informací.

# 1 Řízení lidských zdrojů

V moderní literatuře a praxi lze potkat několik pojmů: personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Na rozdíl od praktického využití těchto termínů v teorii mezi nimi existuje rozdíl. „Personalistika“ a „personální práce“ slouží k obecnému označení této činnosti, „personální řízení“, „řízení lidských zdrojů“ a „personální administrativa / správa“ se obvykle používají k popisu koncepce personální práce a vývojové úrovně. (Koubek, 2011, s. 14).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 47) se řízení lidských zdrojů definuje jako *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“*. Vojtovič (2011, s. 9) definuje personální řízení jako vědecký směr, který vznikl *„na styčném bodě obecné teorie managementu, psychologie, aplikované sociologie, ekonomické teorie, podnikové ekonomiky, pracovního, sociálního práva a celé řady jiných vědeckých směrů“*.

Hlavním cílem personálního řízení je optimální využití lidského potenciálu k dosažení cílů organizace. Dalšími úkoly řízení lidských zdrojů je vytvořit podmínky, které by uspokojily pracovníky při vykonání práce a motivovaly je k rozvoji. (Kocianová, 2012, s. 10.)

Personální řízení v organizaci představuje systém různých personálních činností, kterými jsou (Koubek, 2011, s. 17–18):

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijetí pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Rozvoj a vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Některým z těchto činností budou věnovány další kapitoly tohoto semestrálního projektu.

## 1.1 Rozvoj personalistiky

Personální management se s časem měnil pod vlivem změn sociálních, ekonomických a kulturních podmínek, charakteristických pro dané období. Rozlišují se 3 vývojové úrovně: personální administrativa neboli personální správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Kocianová, 2010, s. 10).

Za nejstarší úroveň je považována **personální administrativa**, charakteristikou které je její pasivní role a která vznikla do 30. let minulého století. Její činnosti byly zaměřeny na zaměstnání zaměstnanců a péče o ně, a taky na pořizování a uchovávání personálních dokumentů a informací pro řídicí složky podniku (Kocianová, 2010, s. 11).

Druhou etapou vývoje je **personální řízení**, jehož rozvoj začal po roce 1940 zejména v podnicích s progresivním vedením a zaměřených na maximalizaci svého tržního podílu. Rozdíl mezi personálním řízením a personální administrativou spočívá v rozšíření činností a využití nových metod personální práce (Kocianová, 2010, s. 11).

Nejnovějším pojetím personální práce je **řízení lidských zdrojů**, které se začalo rozvíjet od 80. let a změnilo přístup k vedení lidí, je založené na teorii lidských vztahů a ve vysoké míře překonalo humanismus (Armstrong, Taylor, 2015, s. 46). Dle Koubka (2011, s. 14) je jedním z charakteristických rysů řízení lidských zdrojů to, že je především zaměřeno na strategický aspekt personální práce a zabývá se studiem vnějších podmínek fungování a formování pracovní síly firmy, jako jsou například trh práce, vývoj populace a jeho důsledek na reprodukci pracovních sil nebo ekonomické podmínky na trhu.

Další specifikou koncepce je delegování velké části personální práce mezi manažery podniku všech úrovní, a „*dokonce se stále více konstatuje, že řízení lidí je ústřední manažerskou rolí*“. Kvůli vysoké míře proměnlivosti a globalizace současného trhu by firmy měly být pružné a konkurenceschopné, a proto řízení lidských zdrojů věnuje mimořádnou pozornost rozvoji a vzdělávání lidských zdrojů. Díky existenci souvislosti mezi výkonem pracovníka a jeho spokojeností se podniky zaměřují na zkvalitnění pracovního života a stanovení optimálního stavu rovnováhy mezi ním a mimopracovním životem a spokojeností pracovníka, čímž nejen zvyšují produktivitu lidské práce, ale i atraktivitu pro pracovní síly na trhu (Koubek, 2011, s. 14).

## 1.2 Pracovní místa

Podle Koubka (2011, s. 41) je **pracovní místo** místem jedince v organizační struktuře firmy, kde jsou mu přiřazovány povinnosti a odpovědnosti v souvislosti s jeho schopnostmi. Ale pojetí pracovního místa je třeba odlišovat od pojetí pracovní funkce nebo pracovní pozice, která je tvořena pouze některou částí pracovních míst, zejména místy která lze uspořádat hierarchicky.

Další pojem je **pracovní role**, která označuje úlohou hranou lidmi při vykonání své práce a chování pracovníka, vhodné pro splnění požadavků vykonání práce. Jinými slovy rozdíl mezi pracovním místem a pracovní rolí je v tom, že pracovní místa se formují podle požadavků práce, zatímco pracovní role se více zaměřují k lidem, rozvoj kterých právě ovlivňuje rozvoj těchto rolí. S tímto je spojen ještě jeden rozdíl, a to v tom, že zatímco rozvoj pracovních rolí se uskutečňuje spíše neformálně, vytvoření pracovních míst probíhá výhradně formálně. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 192).

Cílem vytváření pracovních míst je definice pracovních úkolů a s tím souvisejících povinností, odpovědností, požadavků a podmínek práce, seskupením kterých vznikají pracovní místa. Vytváření pracovních míst je součástí procesu vzniku organizační struktury organizace, zejména cestou spojování jednotlivých pracovních míst do vyšších úrovní, například útvarů, odborů apod. (Šikýř, 2012, s. 48).

Spolu s vytvářením je další podmínkou pro vznik pracovních míst jejich analýza. **Analýza pracovního místa** je proces, cílem kterého je zjistit a vyhodnotit informace o obsahu jednotlivého pracovního místa, také pomáhá zdůraznit jeho zvláštnost. Kromě popisu pracovního místa tato činnost poskytuje informace k formulaci požadavků na pracovníka a tvorbě jeho kompetencí (Kocianová, 2010, s. 42).

Dle Šikýře (2012, s. 56–57) existují čtyři metody analýzy pracovních míst. Za výchozí je považovaná **analýza dokumentů**, týkajících se pracovního místa. Výhodou této metody je poměrně snadné získání přehledu podmínek a úkolů analyzované práce, ale na druhé straně dokumenty mohou obsahovat zastaralé nebo neúplné údaje, a proto je třeba použít i nějakou z dalších metod.

Druhou metodou analýzy pracovních míst je **pozorování**, význam kterého spočívá v tom, že zkušený a vyškolený pozorovatel může poměrně snadno získat přesný přehled o požadavcích a úkolech zkoumané práce. Nevýhodou metody je, že není možná v případě složitějších prací a je časově náročná (Šikýř, 2012, s.57).

Další metodou je **vlastní výkon práce**, realizovaný zkušeným analytikem cestou získávání přímé představy o detailech analyzované práce. Záporem je zahrnutí jen obvyčných úkolů a nevhodnost pro náročné práce (Šikýř, 2012, s.57).

Využitelným způsobem je také **dotazník**, pomocí kterého je možné rychle kontaktovat hodně respondentů a zjistit či doplnit nutné informace o úkolech, podmínkách a požadavcích na práci. Hlavní problémy při použití tohoto způsobu jsou nízká návratnost a nepřesnost odpovědí (Šikýř, 2012, s.57).

Pátou metodou podle Šikýře je **rozhovor**, který je založen na připravených a postupně kladených otázkách, a umožňuje vyjasnit nebo doplnit veškeré potřebné informace o úkolech a podmínkách práce. Nedostatkem jsou obtížná příprava a realizace a to, že rozhovor musí vést zkušený tazatel (Šikýř, 2012, s.57).

### 1.3 Zabezpečení lidských zdrojů

**Získávání zaměstnanců** je počáteční fází obsazování volných pracovních míst, během které se navazuje kontakt mezi zaměstnavatelem a uchazeči o zaměstnání. Výsledkem získávání zaměstnanců je přijatelný počet kandidátů, kteří splňují požadavky potřebné pro výkon dané práce (Šikýř, 2012, s. 72).

Získávání pracovníků může být pozitivně nebo negativně ovlivněno různými podmínkami, které se podle Kocianové (2010, s. 80–81) člení na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní mohou být vztaženy k pracovnímu místu nebo organizaci. Mezi **vnitřní podmínky** první kategorie patří například umístění pracovního místa v hierarchii organizačních funkcí, požadavky na uchazeče, místo vykonávání práce, odpovědnost a povinnosti na pracovním místě.

Vnitřními podmínkami, které se vztahují k organizaci jsou také pověst a prestiž organizace, úroveň odměňování pracovníků a péče o ně, poskytované benefity, možnosti rozvoje, sociální prostředí v organizaci a její teritoriální poloha (Kocianová, 2010, s. 81).

Mezi **vnější podmínky** získávání pracovníků dle Kocianové (2010, s.81) patří podmínky:

- Demografické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické

- Geografické
- Politicko-legislativní

Podle Šikýře (2012, s. 72–73) je celkový postup získávání zaměstnanců následující:

1. Posouzení nutnosti obsadit pracovní místo
2. Vytváření popisu a specifikace místa (po analýze volného pracovního místa)
3. Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců (z vnitřních nebo vnějších zdrojů)
4. Určení metod získávání zaměstnanců (inzerce na internetu nebo intranetu, inzerce v médiích, spolupráce s institucemi, veletrhy, doporučení pracovníků podniku atd.)
5. Stanovení dokumentace požadované od potenciálních uchazečů (žádost o zaměstnání, životopis, doklad o vzdělání, pracovní posudky, reference)
6. Formulace a zveřejnění nabídky o zaměstnání
7. Předběžný výběr vhodných uchazečů

Další etapou zabezpečení lidských zdrojů je **výběr zaměstnanců**. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 286) se výběr definuje jako proces, během kterého „*se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči*“.

Podle Koubka (2011, s. 106) výběr pracovníků probíhá podle těchto kroků:

1. Zkoumání dokumentů předložených uchazečem
2. Předběžný pohovor, který není nezbytným krokem, ale je vhodný pro doplnění a upřesnění informací uvedených v dokumentech
3. Provedení testů pracovní způsobilosti uchazeče nebo Assessment Centre
4. Výběrový rozhovor
5. Zkoumání referencí
6. Lékařská prohlídka (v některých případech)
7. Rozhodování o přijetí nebo nepřijetí uchazeče
8. Informování uchazeče o rozhodnutí

Existuje řada metod výběru pracovníků, ale ve většině případů se používají kombinace těchto metod pro co nejpřesnější předpověď úspěšného vykonávání dané práce uchazečem, a to jsou (Šikýř, 2012, s. 84–91):

- Hodnocení životopisu – jako základní metoda umožňující se připravit na rozhovor

- Výběrový rozhovor – osobní setkání kandidáta s manažerem, který je potenciálním nadřízeným. Rozhovor může být strukturovaný, který se v praxi používá častěji, nebo nestrukturovaný.
- Testování uchazečů – testy inteligence, osobnosti, schopností
- Assessment Centrum – metoda, kterou lze využít k posouzení výkonnostního a rozvojového potenciálu zaměstnanců
- Zkoumání referencí – reference se dávají osobami, kteří jsou známí s uchazeči, například spolupracovníci, učitelé apod.

Proces výběru zaměstnanců je ukončen rozhodnutím a přijetím vybraného uchazeče.

## 1.4 Motivace a stimulace pracovníků

Pokud nastane situace, že produktivita práce zaměstnanců není dostatečná, je nutné vytvořit v podniku podmínky, které by přispívaly k efektivnější práci. Pojem „motivace“ v pracovním kontextu znamená soubor vnitřních a vnějších hnacích sil, které povzbuzují pracovníka k dosažení cílů podniku. Dle Armstronga (2015, s. 218–219) se rozlišují dva typy motivace – vnitřní a vnější. K vnitřní **motivaci** dochází, když lidé cítí, že jejich práce je důležitá a zajímavá, že mají příležitost využít a rozvíjet své znalosti a dovednosti, stejně jako možnost dosáhnout úspěchu svých snů nebo kariéry, o kterou usilují. Vnější motivace se týká opatření, která jsou podnikána pro motivaci lidí. To mohou být jak odměny (zvýšení výplat, uznání apod.), tak tresty (např. snížení pohyblivé části mzdy, kritika). V tomto významu lze hovořit o **stimulaci**.

Stimulace je charakteristická tím, že je vnějším působením na lidskou psychiku, a jejím cílem je změna motivace. Obecným účelem stimulace v práci je ovlivnit ochotu lidí pracovat. (Kocianová, 2010, s. 27). Mechanismus působení motivace vysvětlují různé teorie motivace.

Jednou z nejznámějších teorií je **Maslowova teorie hierarchie potřeb**. Podle ní je pět hlavních skupin potřeb, uspořádaných v pořadí významnosti. Nejzákladnější kategorií jsou fyziologické potřeby, které zajišťují mzda nebo plat. Další jsou potřeby jistoty a bezpečí, které pomáhají uspokojit opatření pro ochranu zdraví při práci a ochranné prostředky. Třetí skupinou jsou sociální potřeby, ty jsou uspokojovány interakcí s kolegy a prestiží v kolektivu. O pozici výš jsou potřeby uznání, naplnění kterých přinesou pracovní spokojenost, kladné hodnocení pracovního výkonu, status a různé formy nemateriální odměny. Na vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb jsou potřeby seberealizace. Tyto potřeby uspokojují např. možnosti školení a

rozvoje, které jsou jak profesní, tak osobní a přímo nesouvisí s konkrétní pracovní činností; patří mezi ně uspokojení z dobře vykonané práce, důležité pro společnost (clanky.rvp.cz).

Správně používané metody stimulace pomohou zamezit nežádoucím následkům a zvýšit výkonnost práce lidí, kteří jsou klíčovým faktorem pro úspěch organizace.

## 1.5 Metody rozvoje lidských zdrojů

Hlavním bohatstvím podniku jsou lidské zdroje. Vedoucí firmy, který je schopen myslet v perspektivě, si uvědomuje, že příspěvky na rozvoj zaměstnanců jsou výhodné. Správně investovat do vzdělávání zaměstnanců znamená nakonec získat kompetentní, koordinovaný, motivovaný tým, který přinese firmě větší zisk. V současné době se rozvoj lidských zdrojů realizuje nejen pomocí klasických výcviků nebo zaškolení, ale i různých rozvojových aktivit.

Dle Armstronga (2015, s. 366) postup při provádění vzdělávacích programů obsahuje pět fází:

- **Fáze analýzy** – porovnání aktuálních znalostí a schopností zaměstnanců s požadovanými pro úspěšný výkon práce, identifikace mezer, stanovení cílů vzdělávání
- **Fáze návrhu** – analýza předmětu vzdělávání a koncepce vzdělávacího programu, stanovení učebního materiálu a metod hodnocení
- **Fáze vývoje** – vypracování detailního programu založeného na koncepci vyvinuté v předchozí fázi, což zahrnuje plánování jednotlivých lekcí a definování jejich obsahu, stanovení vhodných metod vzdělávání, učebních materiálů, zajištění technické, případně i administrativní podpory, příprava konečné tištěné verze programu
- **Fáze realizace** – realizace programu dle připraveného plánu
- **Fáze vyhodnocení** – každá lekce se hodnotí jak z pohledu účastníků, tak osoby, která je odpovědná za program. Posuzují se důsledky programu a to, do jaké míry splnil požadavky

Jak už bylo uvedeno, je velmi důležité zvolit vhodnou metodu, abychom dosáhli efektivního výsledku. Volba metody závisí na potřebě, cíli, cílové skupině vzdělávání atd. Podle Šikýře (2012, s. 150–152) se metody vzdělávání rozdělují na dvě skupiny: prováděné na pracovišti a mimo pracoviště. Jak je z názvů zřejmé, rozdíl je v místě školení, a kromě



toho metody vzdělávání na pracovišti jsou individuální, zatímco metody mimo pracoviště se používají hromadně.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří (Šikýř, 2012, s. 151):

- **Asistování** – pracovník s potřebnými znalostmi a dovednostmi pomáhá zkušenému školiteli při výkonu práce, zároveň zvládá stanovený pracovní řád a samostatně se připravuje na výkon dohodnuté práce. Takovým způsobem spolupráce se školitelem dává možnost zaměstnanci perfektně vykonávat dohodnutou práci
- **Instruktaž při výkonu práce** – zkušený školitel předvádí zaměstnanci, jak má vykonávat konkrétní práce, zaměstnanec se učí pozorováním
- **Koučink** – kouč podněcuje a usměrňuje zaměstnance pomocí různých technik a metod a pomáhá mu se samostatně profesionálně rozvíjet
- **Mentoring** – mentor, který na rozdíl od kouče musí být odborníkem v konkrétní oblasti, školí zaměstnance a snaží se předat mu své zkušenosti a dovednosti
- **Rotace práce** – zaměstnanec se postupně učí přecházením na jiné pozice s jinými povinnostmi, úkoly a podmínkami. Díky tomu zaměstnanec získává širší kvalifikaci a lépe se přizpůsobuje měnícím se podmínkám
- **Pověření úkolem** – zaměstnanec je žádán o plnění konkrétního úkolu a výsledek je pak hodnocen školitelem, který posuzuje, do jaké míry si zaměstnanec osvojil potřebné znalosti a dovednosti.

Metodami vzdělávání mimo pracoviště jsou (Šikýř, 2012, s. 152):

- Přednáška (výklad školitele)
- Seminář (výklad školitele a následná hromadná diskuse)
- Demonstrování (zaměstnanci jsou seznámeni s pracovním postupem, demonstrováným školitelem, v reálných nebo modelovaných podmínkách)
- Případová studie (zaměstnanci se učí, když spolupracují na hledání možných řešení modelovaného nebo skutečného problému na základě konkrétního úkolu)
- Outdoorové aktivity (využití a rozvoj zaměstnanců a využití jejich schopností v přírodě formou sportovních aktivit)

V praxi lze se setkat s metodami, které lze aplikovat jak na pracovišti, tak mimo něj, např. e-learning, se v poslední době stává populárnější.

## 1.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je systémem, který pomáhá zlepšit funkce personálního řízení v organizaci. Díky tomuto systému lze analyzovat efektivitu práce, potenciál, motivaci, osobní a odborné znalosti pracovníka atd. Na základě získaných informací zaměstnavatel může rozhodovat o personální politice. Pro pracovníky je nástrojem, pomocí kterého budou schopni plánovat svůj rozvoj a další kariérní kroky.

Dle Koubka (2011, s. 124–125) existují dvě skupiny hodnocení pracovníků: neformální a formální. **Neformální hodnocení** spočívá v průběžném hodnocení práce nadřízeným a závisí na jeho pocitu, dojmu a náladě. Na základě neformálního hodnocení se skoro nikdy nerozhoduje z hlediska personálního řízení, ale roli hraje například při udělení pochvaly za dobře vykonanou práci, čímž lze stimulovat pracovníka.

**Formální hodnocení** je pravidelné a systematické, výstupem se z něj jsou dokumenty, které jsou součástí osobních materiálů zaměstnance. Proto je tento typ hodnocení klíčový pro personální rozhodnutí (Koubek, 2011, s. 124).

Pravidelné formální hodnocení má za úkol rozpoznat aktuální výkony jednotlivých zaměstnanců, jejich silné a slabé stránky, poskytnout každému pracovníkovi možnost zlepšit výkon, zvýšit motivaci pracovníků, vytvořit podklady pro jejich zařazení do pozic, pro lepší přidělení pracovních úkolů, pro plánování lidských zdrojů apod. (Koubek, 2011, s. 125–126).

Jsou různé metody hodnocení pracovníků. Některé z nich jsou specifické z hlediska aplikovatelnosti k určitým kategoriím pracovníků. V praxi se obvykle používají kombinace několika metod. Podle Kocianové (2010, s. 150–159) to jsou:

- **Hodnotící rozhovor** je nejpoužívanější metodou, probíhá mezi nadřízeným a podřízeným, oboustranně, každá strana může vyjádřit své názory a postoje, nesmí být jen monologem manažera. Během hodnotícího rozhovoru má zaměstnanec možnost hovořit o své spokojenosti ve firmě a na svém pracovním místě, v jakém směru by se chtěl rozvíjet a o svých kariérních plánech.
- **Hodnocení podle cílů** – spočívá v hodnocení splnění předem stanovených cílů k předem stanoveným termínům podle výsledků. Cíle musí být přesně definované a dosažitelné. Tato metoda se používá v případě řídicích pracovníků.
- **Hodnocení na základě plnění normy** – aplikuje se při hodnocení dělníků ve výrobě. Zaměstnancům se stanovují normy a pak se kontroluje jejich plnění.

- **Volný popis** – slovní vyjádření pracovníka k plnění úkolů v písemné formě. Nevýhodou této metody je nízká objektivnost a vhodnost pro menší podniky.
- **Hodnocení pomocí stupnic** – univerzální metoda, umožňující hodnotit jednotlivá pracovní kritéria. Stupnice mohou být číselné, grafické a slovní.
- **Metoda BARS** – hodnotí dodržování pracovního postupu, přístupu k práci a pracovní chování.

Dalšími metodami hodnocení pracovníků jsou např. check-list, hodnotící anketa, assessment centrum, development centrum a CBI.

## 1.7 Péče o pracovníky

Žádný zaměstnavatel by neměl podceňovat důležitost péče o pracovníky, a to z několika důvodů. Zaměstnavatel musí povinně pečovat o pracovníky **podle zákona** (pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců, zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců) a podle uzavřených pracovních smluv (pracovní doba, ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí...). **Dobrovolná péče** ve značné míře ovlivňuje motivaci pracovníků, pověst firmy, láká novou pracovní sílu a celkově zvyšuje úroveň konkurenceschopnosti podniku (Kocianová, 2010, s. 186).

Péče o pracovníky se týká hlavně těchto oblastí (Koubek, 2011, s. 224–225):

- Pracovní doba a režim
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví
- Personální rozvoj pracovníků
- Služby pro pracovníky na pracovišti
- Ostatní služby pro pracovníky a jejich rodiny
- Péče o životní prostředí

**Pracovní režim** pracovníků může být jednosměrný se stanovenou pracovní dobou 40 hodin týdně. Ale ne vždy pracovní režim bývá rovnoměrný a může dojít k jeho změnám, jako jsou práce přesčas, směnová práce, práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, distanční práce (Koubek, 2011, s. 225–228).

Vytvoření vhodného **pracovního prostředí** má obrovský vliv na efektivnost práce zaměstnanců, musí být bezpečné a příjemné. A proto je nutné vyřešit možné problémy spojené

s prostorovým řešením pracoviště, jeho barevnou úpravou a osvětlením, mikroklimatickými podmínkami a hlukem na pracovišti (Šikýř, 2012, s. 171–178).

Problém **bezpečnosti práce** se nejčastěji řeší pomocí seznámení pracovníků s právními normami, bezpečnostními technikami, pravidly chování v nebezpečných objektech, vybavení pracovníků ochrannými prostředky apod.

Oblast **personálního rozvoje** se týká zvyšování kvalifikace pracovníků a získávání nových znalostí a dovedností. Podrobněji je tomuto tématu věnována kapitola 1.5.

Mezi **služby pro pracovníky** na pracovišti patří například hygienická zařízení, zajištění stravování, zdravotní služby apod.

Dalšími **službami**, poskytnutými **pro pracovníky a jejich rodiny**, jsou především sociální služby: péče o děti, kulturní, ubytovací a sportovní služby, některé poradenské služby a jiné.

Příkladem **péče o životní prostředí** může být podílení se „na úpravách přírodního a obytného prostředí v zázemí organizace, např. příspěvky na veřejnou zeleň, pouliční zařízení“ (Kocianová, 2010, s. 187).

## 2 Vlastnosti a specifika svobodné firmy

Pravděpodobně hodně lidí zjistilo, že šťastní pracovníci vedou podniky k úspěchu mnohem častěji, než nespokojení se svou prací, nadřízenými a pracovní atmosférou vůbec. Spokojení pracovníci jsou schopni urychlit všechny procesy, jsou náchylní ke kreativním rozhodnutím, nepřispívají ke konfliktům v týmu. Dalo by se říci, že organizace, kde jsou pracovníci spokojení, je klíčem k úspěchu firmy.

Definice svobodné firmy znamená budování společnosti na souboru základních principů a konsensu. Jde o týmovou práci, každý zaměstnanec je stejně důležitý a podílí se na vytváření hodnoty. Na rozdíl od tradičních společností, které jsou zaměřeny na zákazníka, svoboda v podniku je o tom, že je zaměřena na zaměstnance. Svoboda v práci znamená přehodnocení hierarchie, kdy dobrý manažer, nebo vůdce, již nerozhoduje, ale je to na každém zaměstnanci. Tento koncept zahrnuje organizační formu, kde jsou zaměstnanci odpovědní za své činnosti (CoachHub, 2021; Briere a kol., 2021).

Svobodný přístup není revoluční. Je to prostě součást transformačního trendu, který začal před několika lety s cílem vytvořit větší agilitu, autonomii a sdílené vedení v korporacích. Tento model je založen na teorii předložené v 60. letech McGregorem: teorie Y ("člověk má k práci přirozený sklon a práce ho těší"), kterou popularizovala kniha „Svoboda v práci“ Briana M. Carney a Isaaca Getza (Sia-partners, 2020).

Aby tento model fungoval, musí společnosti věřit a zavázat se ke dvěma věcem:

- Lidé jsou důvěryhodní, takže musí být v centru podnikání
- Lidé touží po svobodě i v rámci své práce

Na rozdíl od tradičnějších provozních modelů si zaměstnanci v „osvobozených“ společnostech mohou svobodně vybrat, jaké kroky podniknou v nejlepším zájmu společnosti. Například nejsou řízeny managementem nebo uzamčeny do následujících procesů. Výsledek je dvojitý: jsou plně odhodláni plnit strategickou vizi podniku a mají dostatečnou autonomii, aby mohli inovovat a strukturovat svůj čas způsobem, který jim nejlépe vyhovuje. V důsledku toho se společnost stává agilnější a efektivnější (Sia-partners, 2020; Ramboarison-Lalao a kol., 2019).

Dobrý vůdce by měl mít důvěru v každého člověka, aby dosáhl nejlepšího řešení problémů, se kterými se setkal, což podpoří zapojení, závazek, a spoluzodpovědnost. Přesvědčení se na konci přemění na finanční úspěch, vysokou pravděpodobnost udržitelnosti a kvalitu života ve společnosti. Aby k tomu došlo, vyžaduje se participativní typ vedení.

Manažeři budou přeměněni na vůdce a facilitátory. To znamená, že budou součástí týmu, ale už se nebudou rozhodovat. Vedoucí manažer bude jedním z členů ve skupině, ale ztratí svůj hierarchický status. Tým poté určí problém, který bude společnost řešit. To pomůže vůdci stát se facilitátorem týmu, protože bude znát fungování organizace a vizi společnosti. V dnešní době digitální kultury pomůže podpořit týmového ducha prostřednictvím společného řízení, díky čemuž budou členové týmu a partneři zaměstnanců mít stálý zdroj rozhodnutí, která mají být učiněna.

Zdá se, že toto „maticové řízení“ má pozitivní dopady a vyžaduje časový horizont 1 až 3 roky. Aby bylo plně funkční, potřebuje také skutečnou podporu od jednoho nebo více profesionálních koučů-konzultantů. Cesta, která vede k vyřešení, není "nalezena", ale "vytvořena". S každým "vydáním" podle tohoto modelu vedení někteří manažeři toto rozhodnutí nepřijmou a nakonec společnost opustí (CoachHub, 2021; Sferrazzo a kol., 2021).

Základními principy svobodné firmy jsou (Hubbr, 2017):

- **Smysl a vize** – povědomí o důvodech existence firmy organizací a jejími zaměstnanci a také sdělení společného směru
- **Dialog a naslouchání** – schopnost netrvat na jedné pravdě a připustit různé úhly pohledu
- **Fair play a důstojnost** – spravedlivé chování vůči každému člověku
- **Transparentnost** – otevřená, neskrývaná komunikace
- **Zodpovědnost** – zodpovědné chování zaměstnanců a celé organizace ke společnosti
- **Jednotlivě a společně** – každý jednotlivec přispívá k dosažení cílů podniku
- **Možnost volby** – organizace umožní každému zaměstnanci rozhodovat o tom co, jak, kdy, kde, s kým bude dělat

- **Celistvost** – dodržování každým jednotlivcem a organizací sdílených etických a morálních principů
- **Decentralizace** – delegování rozhodovací pravomoci z centra do dílčích organizačních útvarů
- **Reflexe a zhodnocení** – potřeba zpětné vazby a učení se z minulosti pro budování lepší budoucnosti.

Je několik **výhod** práce ve svobodné firmě (Cherrier, 2022):

- **Pocit sounáležitosti** – zaměstnanec má pocit, že je součástí něčeho a jeho úsilí je oceněno, má větší motivaci pracovat tvrději. V těchto firmách bude mít pocit sounáležitosti s týmem. I když je zaměstnanec individuálním přispívatelem, bude cítit podporu svých kolegů, protože jsou tu pro něj.
- **Osobní rozvoj** – práce ve svobodné firmě znamená, že zaměstnanec bude mít příležitost růst, profesionálně i osobně. Mezi ním a jeho kolegy nebudou žádné překážky. Bude mít příležitost se od nich poučit a budou tam, aby mu pomohli, kdykoli je bude potřebovat. Svobodné firmy také často umožňují měnit role a pozice. Takže je možné naučit se spoustu nových dovedností.
- **Zvýšená inovace** – zaměstnanec bude mít svobodu prozkoumat své nápady a sdílet je se svými kolegy, bude mít příležitost inovovat. Nebude mít pocit, že jeho kreativita je omezená, nebo že musí projít hierarchickými bariérami. Jeho nápady budou slyšeny a prozkoumány ostatními členy jeho týmu a on může udělat totéž.
- **Lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem** – vzhledem k tomu, že práce ve svobodné firmě je více organizována kolem jednotlivců, je pro lidi, kteří tam pracují, snadné dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Vzhledem k tomu, že neexistují žádné stanovené časy nebo hierarchie, zaměstnanec se může sám rozhodnout, kdy chce začít a dokončit svou práci. Bude mít příležitost stanovit si vlastní cíle a prozkoumat nové nápady, protože může spolupracovat se svými kolegy, kdykoli bude chtít.

Ale lze najít i některé **nevýhody** (Cherrier, 2022):

- **Absence stanovených hodin** – i když to může pro některé lidi znít pozitivně, pro jiné to může být negativním aspektem práce ve svobodné firmě. Pokud je zaměstnanec člověkem, který má rád strukturu ve svém životě, může být pro něj obtížné pracovat ve firmě bez stanovených hodin. To, co umožňuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, může být také tím, co tuto rovnováhu zničí.
- **Hierarchii nahrazuje byrokracie** – Svobodná firma je demokratické pracoviště, kde neexistuje hierarchie. Byrokracie je bohužel přirozeným vedlejším účinkem tohoto typu organizace. Chce-li zaměstnanec splnit povinnosti, bude muset projít byrokratickým procesem. "Byrokracií" se myslí například mnohem více písemné a ústní komunikace. Vzhledem k tomu, že již neexistuje manažer, který by informace centralizoval a zajistil jejich přenos správným lidem, musí informace existovat někde, kde je každý může přijít a konzultovat.

Práce pro svobodnou firmu má mnoho výhod, ale existují i nevýhody, kterých by si měl být pracovník vědom. Před přijetím zaměstnání se ujistí, že rozumí typu společnosti, ve které bude pracovat.

## 2.1 Pojmy „svoboda“ a „zodpovědnost“ v podnikovém kontextu

Pojem „**Svoboda**“ nelze jednoznačně definovat. Je možné najít definici svobody jako *schopnost člověka jednat podle svých zájmů a cílů a spoléhat se na poznání objektivní potřeby, nebo „možnost jednotlivce samostatně definovat své životní cíle a nést osobní odpovědnost za výsledky své činnosti“* (Academic.ru, 2004).

Ve filozofii se "svoboda" obvykle staví proti "nutnosti". Svoboda je jednou z nesporných lidských hodnot, svoboda však není absolutní, jinak by nastal chaos. Lidé usilují o svobodu, protože pouze v ní a skrze ni lze realizovat tvůrčí lidský potenciál. Svoboda zahrnuje nejen překonání různých překážek v cestě člověka, ale také vědomé omezení určitých impulsů, které se mohou stát nesvobodou pro ostatní. Porušením svobody někoho jiného člověk riskuje, že i sám se ocitne v zóně nedostatku svobody (Studfiles, 2015).

V různých podnicích se svoboda projevuje v určité míře, závisí to na stylu řízení, prováděném v podniku (Valamis, 2022):



- **Autoritářský** – v tomto stylu manažeři diktují přesně to, co od svých podřízených vyžadují, a trestají ty, kteří to nedodrží. Od zaměstnanců se očekává, že budou plnit příkazy, nezpochybňovat autoritu vedení a plnit své úkoly pokaždé stejným způsobem. Manažeři pečlivě sledují zaměstnance, mikromanažují jejich výkon, aniž by důvěřovali nebo věřili, že jejich zaměstnanci mohou dosáhnout svých cílů bez přímého a neustálého dohledu. Tyto typy manažerů se domnívají, že bez tohoto dohledu nebudou zaměstnanci úspěšně fungovat.
- **Demokratický** – v tomto stylu manažeři povzbuzují zaměstnance, aby během rozhodovacího procesu poskytli informace, ale sami jsou nakonec zodpovědní za konečné rozhodnutí. Komunikace probíhá oběma směry, shora dolů a zdola nahoru, a zvyšuje se soudržnost týmu. Tento proces dává prostor různým názorům, dovednostem a nápadům.
- **Liberální**, nebo laissez-faire – v tomto stylu management využívá „hands-off“ přístup k vedení. Zaměstnanci vykonávají svou práci bez dohledu a jsou ponecháni kontrole svého rozhodování a řešení problémů. Vedení je přítomno ve fázi delegování a poskytování práce, ale jinak ustupuje a dává zaměstnancům svobodu kontrolovat jejich pracovní postup a výsledky. Vedení je během procesu zapojeno pouze v případě, že zaměstnanci požádají o pomoc.

S pojmem „svoboda“ se úzce souvisí další pojem „**zodpovědnost**“. Tento pojem lze vymezit jako „*dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají*“ (BusinessInfo.cz, 2008).

Charakteristické rysy společensky zodpovědné firmy lze rozdělit do tří oblastí (Tetřevová a kolektiv, 2017):

1. Ekonomická oblast
  - 1.1 Odmítnutí korupce
  - 1.2 Transparentnost
  - 1.3 Dobré vztahy se zákazníky, akcionáři, obchodními partnery
  - 1.4 Ochrana duševního vlastnictví
2. Sociální oblast
  - 2.1 Filantropie
  - 2.2 Komunikace se stakeholdery

- 2.3 Striktní dodržování lidských práv
- 2.4 Dodržování pracovních standardů
- 3. Environmentální oblast
  - 3.1 Šetrná produkce
  - 3.2 Ekologická politika na všech úrovních

Odpovědné chování není povinné podle zákona a je na rozhodnutí každé firmy, ale firmy by měly o něm přemýšlet, protože to může přinést značné výhody.

Díky svým aktivitám společensky odpovědná firma může nabídnout potenciálním zaměstnancům benefity, které zajistí jejich zájem a loajalitu. Dále to pomůže zlepšit vnímání značky firmy zákazníky, a také podniky, které jsou společensky odpovědné, se mohou zdát atraktivnější pro investory. Společensky odpovědný přístup umožní například lépe komunikovat se zákazníky. Mnoho forem společenské odpovědnosti firem zahrnuje podniky, které interagují přímo se členy společnosti, kteří mohou být také zákazníky nebo potenciálními zákazníky. Podnik může získat přímou zpětnou vazbu o tom, co dělá správně a co potřebuje zlepšit (Heyward, 2020).

## 2.2 Zabezpečení lidských zdrojů ve svobodné firmě

Jak již bylo zjištěno, svobodné firmy mají v porovnání s většinou podniků specifické rysy, a proto práce tam není vhodná pro každého uchazeče. Díky tomu, že zaměstnanci pracují s vysokou mírou autonomie, musí mít potřebné vlastnosti, aby práci zvládli. Důležité jsou schopnosti samostatně rozhodovat a vést dialog jak s kolegy, tak s vedením a také kompetentně nakládat s časem.

Neposlední roli hraje také to, jak se názory uchazeče shodují s firemní kulturou. Toto kritérium se považuje jako ještě důležitější, než praxe. Podle CEO aplikace SmartEmailing, *„při hledání ideálních kolegů nemusejí být pracovní zkušenosti na prvním místě, jak je mnohdy pravidlem. Člověk s desetiletou praxí v oboru, ale zvyklý na práci v klasické společnosti, by se totiž v naší firemní kultuře mohl trápit. Proto při výběru klademe velký důraz i na to, abychom měli stejný pohled na směřování firmy a lidské hodnoty“* (BusinessInfo.cz, 2019).

Jednou ze známých firem, která se drží konceptu svobody v práci, je americká **firma Zappos**, online prodejce obuvi a oděvů. Tato firma má své metody získávání pracovníků. Zappos aktivně hledá lidi, kteří nejen rozumí firemní kultuře a zapadají do ní, ale také mají

všechny technické dovednosti potřebné k výkonu své práce. Tato koncepce vyžaduje poměrně pomalý a vysoce metodický proces přijímání (Delaney, Workday).

Během pohovorů uchazečům jsou kladeny technické otázky a otázky zaměřené na chování a kulturu. Otázky mohou být různé, například, „Na stupnici od 1 do 10, jak si myslíte, že jste lucky?“, nebo „Kdybyste byl(a) superhrdinou, kdo by to byl?“. Na tyto otázky nejsou správné nebo nesprávné odpovědi. Takže, přijímání pracovníků není jen o CV, ale manažeři chtějí vědět, jací jsou uchazeči jako osobnosti (Delaney, Workday).

Když se personalisté dostanou do fáze konečného rozhodování, uchazeči tráví den, někdy i několik dní, na pracovišti a seznamují se s celou společností. Zúčastní se prohlídek kampusu, obědů s novými kolegy a aktivit po práci, aby se zjistilo, jak komunikují s ostatními zaměstnanci (Delaney, Insider, 2019).

Jakmile jsou uchazeči přijati, vstupují do procesu onboardingu, což je procesem nástupu, adaptace a integrace nových zaměstnanců. Onboarding v Zapposu trvá čtyři týdny. Zaměstnanec se ponoří do historie firmy, základních hodnot a dalších věcí. Pokud se na konci těchto čtyř týdnů zjistí, že se zaměstnanec nehodí k jedné nebo více základním hodnotám podniku, bude zaměstnanec informován, že musí odejít; a pokud sám nebude mít pocit, že je pro Zappos vhodný, také má možnost firmu opustit (Delaney, Insider, 2019).

Lze tedy říci, že na rozdíl od tradičních firem, při získávání zaměstnanců do svobodných firem důraz je především kladen na osobnost člověka, poté jsou zvaženy jeho odborné znalosti a schopnosti.

### **2.3 Motivace a stimulace pracovníků ve svobodné firmě**

Jedním ze základních principů svobodné firmy je to, že si každý zaměstnanec uvědomuje svůj osobní přínos, kterým může přispět pro dosažení společného podnikového cíle, své užitečnosti v kolektivu a toho, že je na správném místě v organizaci. Hlas každého zaměstnance je slyšet a respektován. Na rozdíl od tradičních firem, ve svobodných firmách mají zaměstnanci větší prostor pro vyjádření a realizaci svých nápadů, a v důsledku toho mají větší ochotu pracovat.

Základní rozdíl mezi stimulací zaměstnanců ve svobodných a klasických firmách lze vidět na příkladu Maslowovy pyramidy potřeb. V tradičních firmách se potřeby zaměstnanců uspokojují vyplacením mzdy a poskytují jim jistotu v práci pomocí dalších výhod, jako

například služební dopravní prostředky, příspěvky na bydlení atd. Tedy se jedná o uspokojování potřeb ze spodní části pyramidy (Hodboď, 2012).

Ve svobodných společnostech přístup je jiný. Kromě výše uvedených mezd a benefitů, jako hlavní motivace se lidem nabízí smysl práce, která se odráží v možnosti podílet se na dlouhodobé vizi podniku, vlastním rozvoji a seberealizaci v pracovním kolektivu. Takže z pohledu Maslowovy teorie potřeb dochází k uspokojování i vyšších položek pyramidy. (Hodboď, 2012).

## 2.4 Metody rozvoje lidských zdrojů ve svobodné firmě

Vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace je nezbytnou součástí činnosti jakéhokoli podniku, ať se jedná o klasickou firmu, nebo svobodnou. Jelikož je v druhém případě při přijetí pracovníků věnována zvláštní pozornost jejich osobním vlastnostem, rozvoj pracovníků ve svobodné firmě je zaměřen nejen na znalosti a schopnosti, týkající se vykonávané práce, ale i další aspekty, jako např. schopnost pracovat v týmu nebo schopnost kreativního myšlení.

Například, **Decathlon** klade velký důraz na teambuilding formou venkovních sportovních aktivit. Společný zájem o sport pomůže vybudovat soudržný kolektiv s dobými vztahy mezi jeho členy, což značně zvýší produktivitu práce všech zaměstnanců (Scribd, 2020).

V již zmíněné firmě **Zappos** se noví zaměstnanci zúčastní vzdělávacího kurzu, který trvá 4 týdny, včetně dvou týdnů práce s telefony v call-centru. To je povinné pro všechny nové zaměstnanci bez ohledu na jejich předchozí zkušenosti (Swami, 2020).

Ve svobodných firmách se používají obdobné způsoby rozvoje zaměstnanců, jako v tradičních firmách, ale v případě svobodných firem se hranice často posouvají nad rámec pracovního místa zaměstnance a jeho pracovních povinností. Mezi typické metody patří například mentoring a koučink, workshopy, firemní školení, online kurzy pro zaměstnance, rotace práce a další aktivity mimo pracoviště (Waters, 2021).

## 2.5 Odměňování pracovníků a systém benefitů ve svobodné firmě

Pokud jde o odměňování zaměstnanců ve svobodné firmě za jejich práci, lze rozlišit dva typy odměn. Některé odměny jsou **kolektivní**, což znamená, že jsou nabízeny všem zaměstnancům – například sdílení zisku – a jsou spojeny s podpůrnou firemní kulturou. Další odměny jsou **individuální** – jako provize nebo zprostředkovatelské platby – a jsou často spojeny s kontrolní firemní kulturou. Dopad těchto forem odměn je odlišný: kolektivní pobídky

posilují vnější i vnitřní motivaci zaměstnanců k inovacím, zatímco individuální pobídky posilují vnější motivaci, která vede k chování zaměřenému na úkoly, ale snižují vnitřní motivaci k inovacím (Giangreco, 2020).

Zatímco způsoby hodnocení pracovníků ve svobodné firmě se příliš neliší od tradičního modelu, systém benefitů tam je obvykle mnohem bohatší. Jako příklad lze zvážit **firmu Ikea**, která nabízí svým zaměstnancům tyto benefity (Ikea.jobs.cz):

- Zaměstnanecké slevy na nábytek, bytové doplňky a švédské potraviny ze sortimentu IKEA
- Bonusový program navázaný na plnění obchodních cílů
- Příplatky v nadstandartní výši za práci o víkendech, státních svátcích a za noční směny
- Dovolena 5 dnů navíc v průběhu kalendářního roku pro každého zaměstnance
- Věrnostní program ve formě ročního příspěvku zaměstnancům na jejich penzijní připojištění po odpracování pěti let v IKEA
- Dárky k Vánocům, k významné životní události jako je svatba/registrované partnerství, narození/adopce/pěstounská péče dítěte, kulaté narozeniny nebo pracovní výročí (10, 15, 20 a více let) v IKEA
- Párty a společné aktivity oddělení se spoustou zábavy
- Přístup na internet zdarma v zaměstnaneckých prostorách
- Vlastní zaměstnanecká restaurace s výběrem z několika jídel za zvýhodněnou cenu. Po celý den káva, čaj a nealkoholické nápoje zdarma
- Dny pro dobrou věc – IKEA se snaží aktivně pomáhat dětem, které to potřebují, a zaměstnanci se mohou osobně připojit a pomáhat zlepšit jejich život
- Příspěvek na aktivity ve volném čase – Sodexo MultiPass karta využitelná na sport, jazykové kurzy, vzdělávání, volnočasové aktivity, zdraví nebo kulturu
- Příspěvek na udržitelnou dopravu k nákupu časové jízdenky na hromadnou dopravu nebo jinou udržitelnou formu dopravy
- Příspěvek na předškolní péči o děti ve státním nebo soukromém zařízení
- Příspěvek na penzijní připojištění na smlouvu podle výběru zaměstnance
- HELP program jako online/telefonické poradenství dostupné 24 hodin denně, 7 dní v týdnu při problémech zdravotních, právních či finančních

- Multisport karta za zvýhodněnou cenu podporující zdravý životní styl pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky
- Telemedicína jako odborné poradenství pro zaměstnance a jejich rodiny
- Podpora pro oběti domácího násilí jako konkrétní pomoc hmotná, psychologická apod.
- Uniformy včetně měsíčního příspěvku na jejich praní.

Existuje velké množství variant benefitů pro zaměstnance, jejich počet a charakter ovlivňují různé faktory, jako například obor firmy, její velikost, úroveň rozvoje partnerských vztahů s dalšími společnostmi atd.

## 2.6 Obory firem

Koncepce svobody v práci nemusí přímo záviset na oboru podnikání. Vybudovat svobodnou firmu znamená zajistit určitou organizaci s odpovídajícím způsobem řízení lidí, a aby tito lidé byli schopni a ochotni pracovat v tomto prostředí. Na základě toho lze posoudit, že klíčovým kritériem pro založení svobodné firmy jsou lidé, nikoliv zaměření podnikání.

Dle Carney (2013, s. 14–15) doporučení pro lídry, jak dosáhnout větší svobody ve firmě, vypadají takto:

- **Přestat mluvit a začít poslouchat** – a pak se zbavit všeho, co může zabránit lidem v pocitu rovnocennosti.
- **Otevřeně a aktivně vysvětlovat svou firemní vizi, aby i ostatní lidé začali považovat za svou vlastní** – ale ne dříve, než se lidé začnou cítit rovnocenní.
- **Přestat se pokoušet motivovat zaměstnance** – budou se motivovat sami v prostředí, které se jim umožní rozhodovat o sobě samých a rozvíjet se, proto je nutné takové prostředí vytvořit.
- **Zůstat ve střehu** – stát se strážcem firemní kultury pro zachování svobodného prostředí své společnosti.

Pokud se podíváme na příklady ze života, najdeme potvrzení toho, že firmy, které se považují za svobodné, mohou působit v různých oborech. Carney (2013) zařazuje mezi nejvýznamnější svobodné firmy Google, s.r.o., Zappos, Ikea, s.r.o., Favi, a.s., Harley-Davidson, a.s., Patagonia.

**Google** je technologickým gigantem, vyvíjecím software a hardware a majícím 139995 zaměstnanců podle údajů z roku 2021. Viceprezident pro lidské operace Liane Hornsey

vysvětluje principy personálního řízení v korporaci takto: „*Například naši inženýři mají něco, čemu říkáme 20 procent času. Čtyři dny v týdnu, nebo jak chtějí, 80 procent času pracují na klíčovém produktu. Zbýlých 20 procent mohou využít pro práci na něčem, co s daným produktem souvisí, nebo je trochu odlišné*“. Kromě toho, sděluje, že „*vynakládáme velké úsilí na to, abychom zajistili, že každý, koho přijmeme, je schopen se stát součástí naší firemní kultury*“ (GDS International, 2011).

**Zappos** je velkým online prodejcem obuvi, oděvu a módních doplňků. Firma byla založena v roce 1999, a od této doby z prodejce bot prostřednictvím kamenných obchodů se Zappos stal největším internetovým prodejcem obuvi a dalších zboží s miliardovými obraty a poskytovatelem široké škály služeb zákazníkům, který je teď součástí společnosti Amazon. Firemní kultura Zapposu je vyjádřena 10 zásadami (Habermannová, 2011):

1. Nadchněte zákazníky kvalitou služeb.
2. Přijměte a podporujte změny.
3. Vytvářejte zábavné a výstřední věci.
4. Buďte podnikaví, kreativní a otevření.
5. Snažte se o růst a vzdělávání.
6. Budujte si otevřené a upřímné vztahy prostřednictvím komunikace.
7. Vytvářejte pozitivní týmový a rodinný duch.
8. Udělejte mnoho s málem.
9. Buďte zapálení a odhodlaní.
10. Buďte skromní.

**FAVI** je francouzským výrobním podnikem, specializujícím se na tlakové lití. Ve své vizi uvádí, že „*Ve FAVI zůstávají naši zaměstnanci nejdůležitějším prvkem našeho mezinárodního úspěchu. Jako moderní společnost nabízí FAVI každému zaměstnanci příležitost být zodpovědný za svůj vlastní progres a úspěch. Týmový duch, autonomie jsou vektory individuálního a kolektivního úspěchu.*“ (Favi.com)

Dalšími dvěma zmíněnými firmami jsou americké **Harley-Davidson** a **Patagonia**. Harley-Davidson je výrobcem motocyklů a motocyklového příslušenství, a Patagonia je prodejcem outdoorového oblečení (Harley-davidson.com, Patagonia.com).

Svoboda v práci je konceptem, který je celosvětový. Česká republika také není výjimkou. Jednou z prvních svobodných firem, vzniklých v České republice, je firma **OpenOne, a.s.** v Praze, která se zaměřuje na poradenské a marketingové služby a vytvoření aplikací. Ve své vizi firma uvádí, že nejdůležitější pro kolektiv je každodenní radost zaměstnanců z práce, nikoli honba za ziskem. Pod pojmem „svoboda v práci“ se v této firmě rozumí zájem o potřeby a stanoviska každého zaměstnance, snaha o to, aby každý byl slyšen a byl vnímavý. Pracovníci mají možnost pracovat doma a v ty dny a hodiny, které jsou pro ně nejvhodnější, a také samostatně rozhodovat o tom, na čem pracovat a s kým. Ve firmě se podporuje rozvoj talentu, zaměstnanci si mohou vybírat potřebné kurzy a konzultace bez žádných obsahových a finančních omezení. Také v podniku jsou časté schůzky pracovního kolektivu, na kterých se diskutuje o finanční situaci ve firmě, úspěších a neúspěších, kdo se co nového naučil a o případných problémech. Kromě toho na schůzkách se společně rozhoduje o odměnách pro jednotlivé členy týmu. Velkou roli taky hrají různé společné výlety, kterých se také mohou zúčastnit členové rodiny zaměstnance (Openone.cz).

Dalším příkladem české svobodné firmy je **softwarová společnost Iresoft, s.r.o.**, která sídlí v Brně a zabývá se vývojem informačních systémů. V knížce o firemní kultuře podniku je uvedeno: „*Najdeš mezi námi spoustu zapálených a šikovných lidí, uznáváme svobodné principy, řídíme firmu pomocí kruhů a věříme ve svobodu a agilitu*“ (Iresoft, 2021).

Také firma **TTC TELEPORT, s.r.o.** se sídlem v Praze je poskytovatelem elektronických služeb, služeb likvidace odpadů a pronájmů kancelářských a skladových prostor (Ttc-teleport.cz).

Je vidět, že obor firmy opravdu není omezujícím faktorem pro možnost využití koncepce svobody v práci. Nejčastěji jsou to firmy zaměřené na IT, online prodej nebo poradenství, ale je možné takové firmy najít i ve výrobních oborech.



### 3 Praktická část

Výzkum v rámci praktické části mé bakalářské práce proběhl ve dvou svobodných firmách: IRESOFT s.r.o. v Brně a MeguMethod s.r.o. v Praze. Sběr potřebných dat týkajících se principů personálního řízení v těchto firmách proběhl pomocí individuálních hloubkových rozhovorů s HR manažery, řízených podle předem vytvořeného scénáře dotazování.

#### 3.1 Projekt výzkumu

##### **Hlavní cíl:**

Hlavním cílem bakalářské práce bylo popsat problematiku řízení lidských zdrojů a konceptu svobody v práci, hlavním cílem výzkumu bylo prozkoumat a zhodnotit využití tohoto konceptu v několika reálně existujících českých firmách.

##### **Dílčí cíle:**

- Vybrat dvě svobodné firmy a zjistit a analyzovat způsoby aplikace konceptu svobody v práci v těchto svobodných firmách.
- Porovnat výsledky výzkumu s možností využít principy práce ze svobodných firem ve vybraném podniku chemického průmyslu.

##### **Zdroje dat:**

Osobní dotazování.

##### **Typ primárního výzkumu:**

Kvalitativní výzkum.

##### **Metoda kvalitativního výzkumu:**

Individuální hloubkový rozhovor podle scénáře dotazování.

##### **Metoda výběru respondentů:**

Záměrný výběr.

##### **Metoda analýzy výsledků výzkumu:**

Analýza obsahu získaných informací.

### **Organizačně-technické zabezpečení výzkumu:**

Výzkum byl proveden autorem této bakalářské práce Aleksandrem Vorobevem, studentem Univerzity Pardubice, Fakulty Chemicko-technologické, studijního programu Ekonomika a management chemických podniků, 3. ročník. Při výzkumech byly přítomny také Ing. Marie Bednaříková, CSc., vedoucí práce, a Ing. Jana Košťálová, Ph.D.

Pro realizaci výzkumu byly využity: počítač, tiskárna, scénář dotazování, diktafon, kancelářské potřeby.

### **Harmonogram výzkumu:**

Příprava scénáře dotazování: únor – březen 2023

Provedení výzkumu: březen – duben 2023

Zpracování a analýza výzkumných dat: květen – červen 2023.

## **3.2 Charakteristika vybraných firem**

### **IRESOFT, s.r.o.**

Firma IRESOFT, s.r.o. byla založena v Brně v září 2002 dvěma studenty vysoké školy, kteří se zabývali tvorbou software pro zpracování dat z docházkových čteček. V roce 2005 firma vstoupila na trh sociálních služeb, a začal vznikat hlavní projekt IRESOFTu – informační systém CYGNUS pro poskytovatele pobytových, ambulantních i terénních služeb, hlavními funkcemi kterého jsou evidence klientů, zaměstnanců, a kontrolní sestavy. Od této doby se firma začala rozšiřovat. Od roku 2016 se firma začala transformovat na svobodnou, zlepšovaly se firemní kultura a prostředí. Rostl počet zaměstnanců, vznikaly nové hodnoty a produkty, například docházkové a HR systémy. Teď je IRESOFT úspěšnou firmou s cca 80 zaměstnanci a zabývá se vývojem softwarových a hardwarových produktů.

Současné společné hodnoty zaměstnanců IRESOFTu vypadají takto (IRESOFTBOOK, 2022):

- **Zaměstnanec je spolehlivý a přebírá zodpovědnost** – jeho slovo platí a když něco slíbí, tak to určitě dodrží; dělá svou práci pořádně a odpovídá za ni; je plně zodpovědný za důsledky svého chování a nehledá výmluvy.
- **Zaměstnanec je vyzrálý a umí komunikovat** – umí rozlišit, kdy, co, jak a komu říct tak, aby posiloval vztahy s ostatními; umí zvládat své emoce; umí být empatický a dávat zpětnou vazbu s cílem pomoci ostatním; umí respektovat rozhodnutí kruhu nebo vedoucího.
- **Zaměstnanec spolupracuje a je týmovým hráčem** – chová se tak, aby s ním byla radost spolupracovat; je ke kolegům přátelský a snaží se ostatním vyjít vstříc; je ohleduplný vůči svým kolegům; umí naslouchat, ocenit ostatní kolem sebe, pochválit a poděkovat jim.
- **Zaměstnanec se zlepšuje a je proaktivní** – je proaktivní a angažovaný, spolupodílí se na řešení, přispívá na poradách; snaží se neustále zlepšovat jak sebe, tak tým, procesy, firmy a produkty; umí přijmout zpětnou vazbu; místo hledání důvodů, proč to nejde, hledá způsoby, jak to udělat.

### **MeguMethod, s.r.o.**

Firma, která je nyní známá jako MeguMethod, vznikla v roce 2014 v Praze pod názvem SYNETECH. V průběhu následujících let firma získávala různé zkušenosti a formovala technické dovednosti a postupy. Přeměna firmy na svobodnou se začala od začátku roku 2021. V roce 2022 bylo rozhodnuto, že na trhu firma již není začátečníkem a měla by přejít na vyšší úroveň, tj. být evropskou agenturou, nejen českou. Díky tomu vznikla firma MeguMethod, která se především zaměřuje na vývoj mobilních aplikací a práci na webových stránkách a komplexních řešeních IT systémů. Zaměstnává více než 30 zaměstnanců.

MeguMethod definuje následující základní firemní hodnoty (Megumethod.com, 2022):

- **Lidskost** – ve firmě se udržuje neformální přátelská atmosféra, téměř v každé situaci si zachovávají humor. S partnery se snaží být neformální a maximálně bezprostřední.
- **Láska k řemeslu** – práce je pro podnik také koníčkem, důležitá je proaktivita, vysoko nad rámec svých povinností. Chtějí se podílet na projektech, které budou vidět a budou mít dopad.
- **Přátelství** – rádi se setkávají s kolegy, protože jsou to pro ně kamarádi. Nikoho nenechávají potýkat se ani s problémy, které nesouvisí s firmou. Buduje se

vzájemná důvěra, podporuje se seberozvoj a důležitou roli hraje přímá zpětná vazba.

- **Svoboda** – každý jeden zaměstnanec může ovlivnit firmu. Systém firmy je založen na rozložení odpovědností do menších skupin, které jsou tímto způsobem autonomní.
- **Profesionalita** – na výsledcích se velmi záleží. Dodržují slíbené termíny, i když musí pracovat přesčas, večer nebo o víkendu. Vývojoví pracovníci používají nejvhodnější aktuální architektury a technologie.
- **Transparentnost** – věci jsou vždycky řečeny tak, jak jsou – lidem ve firmě i klientům. Není ostuda říci, když něco neví. Komunikují otevřeně a upřímně, žádné falešné úsměvy.

### 3.3 Vyhodnocení výzkumu dle scénáře dotazování

#### **Otázka č. 1: Jak a kdy jste se dozvěděl(a) o pojmu „svoboda v práci“?**

HR manažerka firmy IRESOFT, s.r.o. uvedla, že se dozvěděla o svobodných firmách jako takových až po nastoupení do práce ve firmě IRESOFT v roce 2019. Ve firmě MeguMethod, s.r.o. HR manažerky odpověděly, že věděly o pojmu „svoboda v práci“ z literatury do příchodu do této firmy, ale hlubší znalosti o fungování tohoto konceptu v praxi získaly až po nástupu do MeguMethodu, tj. před 3 roky.

#### **Otázka č. 2: Jaké jsou hlavní důvody pro zavedení principů svobody v práci ve vaší firmě?**

Ve firmě IRESOFT, s.r.o. uvádějí, že hlavními důvody pro zavedení těchto principů jsou:

- Potřeba mít zaměstnance, kteří jsou schopni sami rozhodovat a přebírat zodpovědnost,
- Svobodní a spokojení lidé, kteří mají rádi to, co dělají a pracují s dobrými lidmi v prostředí, komfortním pro ně, jsou daleko výkonnější,

- Svoboda v práci přináší lepší firemní kulturu,
- Lepší fungování firmy jako celku a lepší výsledky činnosti.

Ve firmě MeguMethod s.r.o. odpověděly, že hlavními příčinami byly snaha o zbavení se tvrdé hierarchie ve firmě, vytvořit týmy zaměstnanců, umožnit každému zaměstnanci vyjadřovat svůj názor, dát zaměstnancům důvěru a zodpovědnost, aby každý byl odpovědný za to, v čem je dobrý a čemu opravdu rozumí, a vytvořit přátelskou atmosféru, což je zásadní pro spokojenost zaměstnanců.

**Otázka č. 3: Ovlivnila Vaše řešení nějaká další literatura nebo příklady firem, založené na principu svobody v práci?**

V IRESOFTu uvádějí, že největší vliv měly firmy Zappos, Google a Patagonia. Také firma získává informace z trhu o dalších svobodných podnicích a účastní se jejich schůzek, kde se sdílejí principy fungování konceptu svobody v práci. Ve firmě MeguMethod, s.r.o. uvádí, že je ovlivnily firmy Applifting, ASWA, Zappos, také kniha „Budoucnost organizací“, F. Laloux.

**Otázka č. 4: Jaký je podle Vás nejvýznamnější rozdíl mezi společnostmi řízenou byrokraticky a společnostmi řízenou svobodně?**

Pro firmu IRESOFT, s.r.o. představují nejvýznamnější rozdíl směrem ke svobodné firmě důvěra, zodpovědnost, agilní principy fungování, společné hodnoty a vize. V případě firmy MeguMethod jsou zásadními prvky zodpovědnost, autonomní týmy, housy – skupiny zaměstnanců, pracujících na společných projektech, možnost být vyslyšený, časová a místní flexibilita a svoboda zaměstnanců.

**Otázka č. 5: Jaké jsou podle Vás hlavní přínosy svobody v práci?**

Pro firmu IRESOFT s.r.o. je hlavním přínosem štěstí zaměstnanců a možnost vytvoření podmínek, aby každý zaměstnanec toto štěstí pocítil. Díky tomu je fungování podniku mnohem efektivnější. Podle MeguMethodu mezi hlavní přínosy svobody v práci patří možnost pro pracovníka, aby dělal to, co ho baví, minimalizace stresu, větší volnost, možnost podílet se na tvorbě a řízení firmy.

### **Otázka č. 6: Co charakterizuje vaši firemní kulturu?**

IRESOFT, s.r.o. svou firemní kulturu charakterizuje jako vzájemné propojení společných hodnot, agilního přístupu, společné vize, nadstandardní spolupráce, smysluplnosti produktů a svobody. Firemní kultura ve firmě MeguMethod je založena na společných hodnotách, které ji charakterizují: lidskost, láska k tomu, co dělají, přátelství, svoboda, profesionalita, transparentnost a férovost.

### **Otázka č. 7: Setkali jste se někdy s problémy souvisejícími se zavedením této kultury?**

Během transformace IRESOFTu na svobodnou firmu někteří zaměstnanci, z nichž část tam pracovala od začátku, firmu opustili, protože nesouhlasili s novou kulturou, nebo jí nerozuměli, a kvůli tomu nebyli schopni vykonávat svou práci dostatečně kvalitně. Problémy vznikají i při získávání pracovníků. Někteří nově přijatí zaměstnanci, kteří nemají moc zkušeností s prací ve svobodné firmě, po nějaké době odcházejí, protože tato organizace práce pro ně není vhodná. Příčinami jsou například nespokojenost s náplní práce, s organizací týmů, ve kterých pracují, nezvládnutí tempa práce, neschopnost přebírat zodpovědnost. Zvláštním problémem je i to, že se do firmy hlásí i tzv. „vyhořelí“ lidé, kteří vnímají svobodnou firmu s její organizací jako záchranu před svým současným stavem, což je omylem, protože takový pracovník nebude zvládat zadané pracovní úkoly v požadovaném času a kvalitě, jeho stav se nezlepší (může se i zhoršit) a bude muset z firmy odejít.

### **Otázka č. 8: Odpovídá současná organizace ve firmě Vaším původním očekáváním? Chtěl(a) byste ještě něco změnit?**

Je těžké říct, jestli současná organizace ve firmě odpovídá očekáváním. Zavedením hodnot nebo agilního manifestu cesta rozvoje firmy nekončí. Práce na firemní kultuře je stálá a nekonečná, pořád se zdokonaluje. Objevují se nové věci a mění se trh, takže práce na zlepšení bude pokračovat dál.

### **Otázka č. 9: Jaké metody používáte při získávání pracovníků?**

Ve firmě IRESOFT, s.r.o. se používají inzerce, sociální sítě (např. LinkedIn), portály Jobs, Cocuma, StartupJobs a doporučení stávajících zaměstnanců; někteří kandidáti se oslovují osobně. IRESOFT kombinuje dva typy náboru, v závislosti na charakteru kandidátů – aktivní, tj. ti kdo reagují na inzerce, nebo se hlásí sami, a pasivní, kteří se oslovují. Firma MeguMethod, s.r.o. pro získávání pracovníků také využívá portál StartupJobs, LinkedIn, Jobs, Facebook a Instagram (včetně placených reklam).

### **Otázka č. 10: Které z nich jsou podle Vás nejefektivnější?**

Podle IRESOFTu se jako nejefektivnější jeví inzerce a osobní oslovování. Firma MeguMethod za nejlepší považuje StartupJobs.

### **Otázka č. 11: Jaká dokumentace se analyzuje při výběru pracovníků?**

Uchazeči o práci ve firmě IRESOFT zasílají své životopisy a pro některé pozice motivační dopisy, které se pak analyzují. Pro MeguMethod, s.r.o. jsou důležité životopis a profil v LinkedIn. Místo motivačních dopisů preferují krátké, cca na 30 minut, on-line povídání s uchazečem.

### **Otázka č. 12: Které osobní vlastnosti uchazeče považujete za nejdůležitější?**

Podle firmy IRESOFT, s.r.o. mezi nejdůležitější osobní vlastnosti uchazečů patří odpovědnost, aktivní přístup k práci, ochota se učit, komunikativnost, schopnost být týmovým hráčem. Ve firmě MeguMethod, s.r.o. nejvíce oceňují ochotu rozvíjet se, proaktivitu, upřímnost, otevřenost, férovost.

### **Otázka č. 13: Jak vypadá proces onboardingu ve vaší firmě, pokud existuje?**

Ve firmě IRESOFT, s.r.o. onboarding trvá 1 rok a zahrnuje různé aktivity, ze kterých jednu část zajišťuje HR manažer, druhou vedoucí a třetí část tým. Ve firmě je také i doba před

nástupem do onboardingu, tzv. pre-onboarding, ta se odvíjí od toho, jestli člověk může nastoupit hned nebo ještě potřebuje výpovědní dobu. Stručně lze proces onboardingu popsat následovně: první den se provádí přivítání, focení, představení apod. uchazeče. Po dvou týdnech začínají schůzky uchazeče s jednotlivými manažery týmů, aby pochopil, o čem ty týmy jsou, jak pracují a jak na sebe navazují. V rámci toho se koná schůzka s agilním koučem, který vysvětluje agilní principy a principy agilní spolupráce a schůzka se CEO, který školí firemní hodnoty, co se akceptuje a co ne. Pak následuje výjezd k zákazníkovi v závislosti na tom, na kterém produktu uchazeč pracuje, aby pochopil, jaký produkt je a pro koho ho dělá. Také existuje aktivita „nováček nováčkovi“, v rámci které se uchazeč setkává s novým uchazečem v neformálním prostředí a sděluje mu své zkušenosti s onboardingem. Během onboardingu uchazeč pravidelně poskytuje zpětnou vazbu, setkává se s HR manažerem a vedoucím, vyplňuje dotazníky. V 4. až 5. měsíci se hraje desková onboardingová hra ve skupině s uchazeči, aby HR viděl, co se uchazeči naučili a co ne. Na konci roku se formuluje závěrečné hodnocení uchazeče (jak je spokojený, jestli ho přijal tým, zda zvládá úkoly atd.) a případně probíhá prodloužení smlouvy.

V MeguMethod, s.r.o. proces onboardingu začíná přijetím nabídky. První den dopoledne probíhá přivítání, představení firmy (principy fungování, hodnoty, kultura...), řeší se formální věci, odpoledne je uchazeč přiřazován do příslušného housu, pak se mu přiděluje mentor (v případě juniora). Další onboardingové aktivity probíhají v rámci housu – seznámení s kolektivem, projekty, technologiemi a ostatními věcmi podle potřeb. Praktikují se také i společné obědy mezi odděleními. V případě mladých specialistů má uchazeč možnost strávit den se svými potenciálními kolegy, zkusit s nimi udělat nějaký projekt, jít s nimi na oběd, dozvědět se od nich, co ho zajímá. Po měsíci onboardingu probíhá schůzka HR manažera s uchazečem, kde ten dává zpětnou vazbu, jak se mu pracuje a jestli je spokojený. Později jsou možné i schůzky s CEO.

#### **Otázka č. 14: Jaké 3 faktory jsou podle Vás klíčové pro co nejvyšší pracovní výkon zaměstnanců?**

Podle IRESOFTu jsou klíčovými faktory pro dosažení co nejvyššího pracovního výkonu zaměstnanců vnitřní motivace, vztahy a smysluplnost produktu. Ve firmě MeguMethod, s.r.o. za klíčové faktory považují uznání a pochvalu, možnost seberealizace a kariéerní postup.



**Otázka č. 15: Myslíte si, že pravidelné chválení zaměstnanců za jejich dobré pracovní výsledky je významným stimulem pro zvýšení produktivity jejich práce?**

Obě firmy si myslí, že chválení zaměstnanců je velmi důležité. Pochvala je důležitý prvek zpětné vazby a v obou firmách je často využívána.

**Otázka č. 16: Jaké zaměstnanecké výhody máte ve vaší firmě?**

Ve firmě IRESOFT, s.r.o. se mezi zaměstnanecké výhody řadí stravovací výhody, 5. týden dovolené, flexibilní pracovní doba, Home office, firemní akce, týmové akce, soft skills semináře, teambuildingy, roční odměny. Firma MeguMethod, s.r.o. nabízí svým zaměstnancům lekce angličtiny, jiné vzdělávací benefity, sportovní karty a stravovací výhody.

**Otázka č. 17: Které z těchto benefitů jsou nejčastěji používány zaměstnanci?**

Ve firmě IRESOFT, s.r.o. zaměstnanci nejčastěji využívají stravovací benefity, Home office a 5. týden dovolené. V MeguMethodu jsou nejpopulárnějšími stravovací výhody.

**Otázka č. 18: Jaké metody vzdělávání zaměstnanců „na pracovišti“ používáte ve vaší firmě?**

V IRESOFTu uvedli, že kromě agilního coachingu a soft skills seminářů jejich HR management nezajišťuje žádné vzdělávací plány. Pokud zaměstnanec projevuje zájem o účast v kurzu, řeší to s manažery, zejména jakou to má hodnotu, co to přinese pro zákazníka, a na základě toho manažer rozhoduje o vzdělávání pracovníka. Firma MeguMethod pro vzdělávání zaměstnanců na pracovišti používá mentoring, koučování, asistování, instruktáže při výkonu práce a workshopy.

**Otázka č. 19: Provádí se vzdělávací akce pro zaměstnance mimo pracoviště? Pokud ano, jaké?**

V případě IRESOFTu je situace stejná jako při vzdělávání zaměstnanců „na pracovišti“. Zaměstnanci firmy MeguMethod, s.r.o. se účastní externích přednášek, případových studií a konferencí.

**Otázka č. 20: Jak často se provádí vzdělávací akce pro zaměstnance vaší firmy?**

Ve firmě IRESOFT, s.r.o. odpověděli, že o tom rozhodují jednotlivé týmy podle potřeby, ale průměrně se akce provádí dvakrát až třikrát za rok. Ve firmě MeguMethod se uplatňuje stejný princip, vzdělávací akce se provádí nepravidelně, podle potřeby a to závisí na housu.

**Otázka č. 21: Mají zaměstnanci možnost zúčastnit se i on-line kurzů?**

HR manažerky v obou firmách uvedly, že zaměstnanci možnost účastnit se on-line kurzů mají.

**Otázka č. 22: Které z metod vzdělávání zaměstnanců jsou mezi nimi nejpobulárnější?**

V IRESOFTu jsou nejpobulárnějšími metodami vzdělávání on-line programátorské kurzy. Ve firmě MeguMethod bylo obtížné říct, které metody se využívány nejčastěji, protože v jednotlivých housech je to různé.

**Otázka č. 23: Mají zaměstnanci zájem si zvyšovat svou kvalifikaci i na své náklady pro dosažení lepší pozice?**

Zaměstnanci firem IRESOFT, s.r.o. a MeguMethod, s.r.o. mají zájem o různé způsoby vzdělávání, i na své náklady, ale hlavním problémem je nedostatek času. Proto si musí vždy dobře rozmyslet, kam svou pozornost nasměrují.

**Otázka č. 24: Je ve vaší firmě možný kariérní postup? Odkud kam, na jakou pozici?**

Ve firmě IRESOFT, s.r.o. je nejčastějším kariérním postupem přesun mezi týmy, ale málokdy zaměstnanec může být převeden na vyšší manažerskou pozici. V případě firmy MeguMethod, s.r.o. zaměstnanci mají možnost se posouvat hlavně do jiných směrů, pokud si chtějí zkusit něco jiného, ale kvůli organizaci a velikosti firmy se klasický posun „nahoru-dolu“ moc nerealizuje.

### **3.4 Svoboda v práci v podniku chemického průmyslu**

Součástí výzkumu pro praktickou část byla i návštěva podniku působícího v oboru výroby chemických látek s počtem zaměstnanců víc než 1000 lidí. Z důvodu žádosti zástupců firmy o anonymně detailní informace o ní včetně názvu v práci nemůže být uvedena.

Na základě scénáře dotazování byl proveden individuální hloubkový rozhovor, jehož výsledky byly následně zpracovány.

#### **Otázka č. 1: Jaké jsou hlavní firemní hodnoty ve Vaší firmě?**

**Firma uvádí jako své hlavní firemní hodnoty:**

- Vztah k životnímu prostředí
- Bezpečnost práce
- Vytváření hodnot pro zákazníka, akcionáře
- Péče o zaměstnance
- Společenská odpovědnost ve vztahu k okolí

#### **Otázka č. 2: Které vlastnosti uchazeče o pracovní místo jsou pro Vás nejdůležitější?**

Hlavně to jsou chuť k práci, ochota se učit, touha pravidelně chodit do práce, protože výrobní procesy jsou nepřetržité.

#### **Otázka č. 3: Jsou podle Vás nějaké nedostatky současného systému personálního řízení? Jaké?**

Jelikož součástí personálního řízení je také nábor zaměstnanců, největším problémem je nedostatek kvalifikovaných uchazečů na trhu práce.

#### **Otázka č. 4: Do jaké míry mají zaměstnanci možnost samostatně rozhodovat o svých pracovních úkolech?**

Veškeré procesy, probíhající ve firmě, jsou přesně popsány. Každý zaměstnanec má popis své činnosti, kde je uvedeno, jaké má úkoly a za co je zodpovědný. Taky existuje spousta

norem, kde jsou popsána všechna pravidla, která zaměstnanci musí dodržovat. Mohou přicházet s nápady pro zlepšení činností, ale mají stanoveny, v jakých mantinelech se mohou pohybovat.

**Otázka č. 5: Myslíte si, že se koncepce svobody v práci může aplikovat i v podnicích chemického průmyslu?**

V chemickém průmyslu by to moc nešlo. Například, kvůli nepřetržitému provozu není možné zavést flexibilní pracovní dobu. Dělníci chodí do dvanáctihodinových směn, od 6.00 do 18.00 nebo od 18.00 do 6.00, a mají dlouhý nebo krátký týden. V případě technických pozic ty musí být přizpůsobeny výrobě, např. technologové, vedoucí výroby, mistři mají povinnost kontrolovat, jestli byly úspěšně převzaty směny a celkový soulad probíhajících procesů, předpisů a plánu, takže pružná doba pro ně taky není možná. Z důvodu směnové organizace práce administrativní pracovníci také mají pevnou pracovní dobu.

**Otázka č. 6: Zkusili jste někdy použít v podniku nějaké principy řízení, charakteristické pro svobodné firmy (např. práce zaměstnanců v autonomních týmech, flexibilní pracovní doba, teambuildingové akce...)?**

Ne, firma jede jen v klasickém režimu. Dvakrát za rok se provádějí schůzky zaměstnanců s vedoucími, kde jsou informováni o tom, jak se firmě daří, diskutují o strategických úkolech a cílech podniku.

**Otázka č. 7: Máte v plánu provádět další změny, týkající se liberalizace řízení lidských zdrojů?**

Žádné změny se neplánují, protože kvůli charakteru činnosti podniku celý režim je pevně nastavený a musí se přísně dodržovat.

## Závěr

Tato bakalářská práce je věnována studiu problematiky specifík personálního řízení ve svobodných firmách v porovnání s obecnými principy personálního řízení v tradičních firmách. První polovina teoretické části práce se zabývá definováním pojmu řízení lidských zdrojů, popisem jeho historickým vývojem, vysvětlováním vybraných činností personálního řízení v obecném pojetí, zejména zabezpečení lidských zdrojů, motivace a stimulace pracovníků, metod rozvoje lidských zdrojů, hodnocení pracovníků a péče o ně. V druhé části byl vysvětlen pojem svobody v práci, byly popsány charakteristické rysy svobodných firem a stejné činnosti personálního řízení, jako v první části, ale z hlediska specifík fungování svobodné firmy; na konci této části byly identifikovány obory, ve kterých působí svobodné firmy.

Pro napsání praktické části byly vybrány dvě svobodné firmy fungující v oboru informačních technologií, a jedna firma zabývající se výrobou chemických produktů, která mezi svobodné firmy nepatří. V rámci návštěv těchto firem s HR manažerkami byly provedeny individuální hloubkové rozhovory řízené předem sestavenými scénáři dotazování, výsledky kterých pak byly analyzovány a zpracovány.

Koncepce svobody v práci se s časem rozvíjí v celém světě, a s tímto pojmem se můžeme setkat stále častěji. Firmy, které u sebe uplatňují tuto koncepci, lze najít v různých oborech, jako např. IT, marketing, prodej oblečení. Ale principy svobodné principy nejsou aplikovatelné na všechny podniky.

Pokud se podíváme na přístupy k personálnímu řízení ve svobodných firmách a chemické výrobní firmě, ve kterých proběhl sběr dat, dá se vidět, že tyto přístupy se od sebe výrazně liší. Hlavními příčinami těchto odlišností jsou především charakter činností firem a jejich rozměry z hlediska počtu zaměstnanců. Zatímco v IT firmách není přísná hierarchie, zaměstnanci mají široké možnosti pro samostatné rozhodování, plánování času a místa své práce, určení svých vlastních postupů pro vykonávání pracovních povinností a přebírají zodpovědnost za své činnosti, v podnicích zaměřených na chemickou výrobu je práce zaměstnanců přísně regulována reglementy a předpisy, a to hlavně z důvodu bezpečnosti práce a zachování disciplíny mezi tak velkým počtem zaměstnanců. Vysoký počet zaměstnanců také znemožňuje komunikaci typu „všichni se všemi“, která je jedním z hlavních rysů svobodných firem.

Na základě výše uvedených příkladů lze říct, že principy svobody v práci jsou prakticky neaplikovatelné pro dostatečně velké výrobní podniky s nepřetržitými procesy. Nicméně

svoboda v práci přináší podnikům určité výhody, které vyplývají z větší spokojenosti a štěstí zaměstnanců. Práce v prostředí vzájemné důvěry, pocit sounáležitosti s kolektivem, vykonání práce, která opravdu baví a otevřené cesty k seberealizaci stimulují zaměstnance k tvorbě nových nápadů, dosažení lepších výsledků v práci, plnění cílů podniku a jeho prosperitě jako celku.

## Seznam použitých zdrojů

1. *Academic* [online], 2004. Moskva: Academic [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/1071/%D0%A1%D0%92%D0%9E%D0%91%D0%9E%D0%94%D0%90?ysclid=lbgr6i6xqf498477198](https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1071/%D0%A1%D0%92%D0%9E%D0%91%D0%9E%D0%94%D0%90?ysclid=lbgr6i6xqf498477198)
2. ARMSTRONG, Michael, 2015. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9882-0
3. Briere, T.; Coutrot, T.; Linhart, D. (2021). So what are “Liberated Enterprises” all about? *Nouvelle Revue du Travail*, 19.
4. *BusinessInfo* [online], 2008. Praha: BusinessInfo [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>
5. *BusinessInfo* [online], 2019. Praha: BusinessInfo [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/mezi-svobodnymi-firmami-prevladaji-start-upy-a-mensi-podniky/>
6. CARNEY, Brian 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
7. CHERRIER, Nathanaël, 2022. The advantages and disadvantages of working for a liberated company. In: *Mindsers.blog*. [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://mindsers.blog/post/advantages-disadvantages-liberated-company/>
8. *CoachHub* [online], 2021. New York: CoachHub [cit. 2022-11-17]. Dostupné z: <https://www.coachhub.com/blog/what-is-a-liberated-company/>
9. DELANEY, Hollie, b.r. Zappos HR looks to „Wow“. In: *Workday.com* [online]. [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://forms.workday.com/content/dam/web/en-us/documents/articles/zappos-hr-looks-to-wow.pdf>
10. DELANEY, Hollie, 2019. Zappos gives new employees 4 weeks to decide if it's a good fit — and lets them quit with pay if not. Their head of HR explains how this policy has helped them save money and hire great people. In: *Insider.com* [online]. [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/zappos-head-of-hr-four-weeks-onboarding-hire-great-people-2019-11>
11. *FAVI* [online], b.r. Hallencourt: FAVI [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <http://www.favi.com/en/about-favi/>
12. *GDS International* [online], 2011. Bristol: GDS International [cit. 2022-12-12]. Dostupné z: <https://issuu.com/gdsdigital/docs/hrm16>

13. GIANGRECO, Antonio, 2020. Designing HR practices that stimulate innovation. In: IÉSEG Insights.fr [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://insights.ieseg.fr/en/resource-center/designing-hr-practices-that-stimulate-innovation/>
14. HABERMANNOVÁ, Hana, 2011. Zappos – svobodná firma zbudovaná na zelené louce – základní zásady. In: Wiki.knihovna.cz [online]. [cit. 2022-12-14]. Dostupné z: [https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Zappos\\_-\\_svobodn%C3%A1\\_firma\\_zbudovan%C3%A1\\_na\\_zelen%C3%A9\\_louce\\_-\\_z%C3%A1kladn%C3%AD\\_z%C3%A1sady](https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Zappos_-_svobodn%C3%A1_firma_zbudovan%C3%A1_na_zelen%C3%A9_louce_-_z%C3%A1kladn%C3%AD_z%C3%A1sady)
15. *Harley-Davidson* [online], b.r. Milwaukee: Harley-Davidson [cit. 2022-12-14]. Dostupné z: <https://www.harley-davidson.com/us/en/index.html>
16. HEYWARD, Chasity, 2020. The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. In: *Forbes.com* [online]. [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/the-growing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=2de54ce42283>
17. HODBOD', Tomáš, 2012. Svoboda v práci jako nový přístup ve vedení firem 21. století. In: *Dspace.tul.cz* [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: [https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/45662/V\\_06212\\_E.pdf?sequence=-1](https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/45662/V_06212_E.pdf?sequence=-1)
18. *Hubbr* [online], 2017. Havlíčkův Brod: Hubbr [cit. 2022-11-23]. Dostupné z: <https://www.hubbr.cz/udalosti/events/hajzler-firma>
19. *Ikea.jobs* [online], b.r. Praha: Ikea. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <https://ikea.jobs.cz/>
20. IRESOFT, 2021. Knížka firemní kultury iresoft'áků. 1.vyd. Brno.
21. IRESOFT, 2022. Knížka firemní kultury iresoft'áků. 1 vyd. Brno
22. JINDRA, Jaroslav, 2008. Motivace, stimulace pracovníků. Metodický portál RVP.cz. [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: [https://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace\\_stimulace\\_pracovniku.pdf](https://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf)
23. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vydání 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6933-2
24. KOCIANOVÁ, Renata, 2012. Personální činnosti: východiska a vývoj. Vydání 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7640-8
25. KOUBEK, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách. Vydání 4. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7083-3



26. *MeguMethod* [online], 2022. MeguMethod. O nás. Praha: MeguMethod [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.megumethod.com/about-us>
27. *OpenOne* [online], b.r. Svobodná firma. Praha: OpenOne [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.openone.cz/cz/svobodna-firma/>
28. *Patagonia* [online], b.r. Ventura, CA: Patagonia [cit. 2022-12-14]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/home/>
29. Ramboarison-Lalao, L.; Gannouni, K. (2019). Liberated Firm, a Leverage of Well-being and Technological Change? A Prospective Study Based on the Scenario Method. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 129-139.
30. *Scribd* [online], 2020. San Francisco: Scribd [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/presentation/467116450/SUKIRTI-pptx>
31. Sferrazzo, R.; Ruffini, R. (2021). Are Liberated Companies a Concrete Application of Sen's Capability Approach? *Journal of Business Ethics*, 170(2), 329-342.
32. *Sia Partners* [online], 2020. London: Sia Partnets [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://www.sia-partners.com/en/news-and-publications/from-our-experts/liberated-company>
33. ŠIKÝŘ, Martin, 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. Vydání 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7914-0
34. *Studfiles*, [online], 2015. Moskva: Studfiles [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://studfile.net/preview/4081361/page:6/>
35. SWAMI, Ravi, 2020. Assignment 1 – Course: Training & Development. In: *Studocu.com* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.studocu.com/row/document/khadim-ali-shah-bukhari-institute-of-technology/training-and-development/assignment-1-case-study-zappos/10556777>
36. TETŘEVOVÁ, Liběna a kol., 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9686-9
37. *TTC-TELEPORT* [online], b.r. Praha: TTC-TELEPORT. [cit. 2022-12-14]. Dostupné z: <https://ttc-teleport.cz/o-nas/>
38. KNOWLEDGEHUB, 2022. Management Styles. In: *Valamis.com* [online]. [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.valamis.com/hub/management-styles#laissez-faire>
39. VOJTOVIČ, Sergej, 2011. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Vydání 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7057-4

40. WATERS, Shonna, 2021. Employee development is key to your company's success. In: *Betterup.com* [online]. [cit. 2022-12-1]. Dostupné z: <https://www.betterup.com/blog/employee-development>

## **Seznam zkratek**

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scale

CBI – Competency Based Interview

CEO – Chief Executive Officer

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Scénář dotazování k primárnímu výzkumu principů personálního řízení ve svobodné firmě

Příloha 2 – Scénář dotazování k primárnímu výzkumu aplikace koncepce svobody v práci v podniku chemického průmyslu

## *Příloha 1*

### **Scénář dotazování k primárnímu výzkumu principů personálního řízení ve svobodné firmě**

Dobrý den,

jmenuji se Aleksandr Vorobev a jsem studentem Fakulty Chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Téma mé bakalářské práce je „Personální řízení ve svobodné firmě a jeho specifika“. Rád bych Vás poprosil o odpovědi na několik otázek v rámci výzkumu pro praktickou část mé práce. Průběh rozhovoru se zaznamenává. Veškerý zaznamenaný materiál bude použit výhradně pro účely zpracování a analýzy informací v rámci mého výzkumu.

#### **Obecné otázky**

Otázka č. 1: Jak a kdy jste se dozvěděl(a) o pojmu „svoboda v práci“?

- Z knih
- Na internetu
- Od známých
- Jiná svobodná firma
- Jiné.....

Otázka č. 2: Jaké jsou hlavní důvody pro zavedení principů svobody v práci ve vaší firmě?

Otázka č. 3: Ovlivnila Vaše řešení nějaká další literatura nebo příklady firem, založené na principu svobody v práci?

- Ano, .....
- Ne

Otázka č. 4: Jaký je podle Vás nejvýznamnější rozdíl mezi společnostmi řízenou byrokraticky a společnostmi řízenou svobodně?

Otázka č. 5: Jaké jsou podle Vás hlavní přínosy svobody v práci?

Otázka č. 6: Co charakterizuje vaši firemní kulturu?

Otázka č. 7: Setkali jste se někdy s problémy souvisejícími se zavedením této kultury?

- Ano
- Ne

Otázka č. 8: Odpovídá současná organizace ve firmě Vaším původním očekáváním? Chtěl(a) byste ještě něco změnit?

- Ano
- Ne, .....

### **Zabezpečení lidských zdrojů**

Otázka č. 9: Jaké metody používáte při získávání pracovníků?

- Uchazeči se nabízejí sami
- Doporučení stávajícího zaměstnance
- Vývěsky
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s odbory
- Spolupráce s úřady práce
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Jiné.....

Otázka č. 10: Které z nich jsou podle Vás nejefektivnější?

Otázka č. 11: Jaká dokumentace se analyzuje při výběru pracovníků?

- Životopis
- Motivační dopis
- Jiné.....

Otázka č. 12: Které osobní vlastnosti uchazeče považujete za nejdůležitější?

- Komunikativnost
- Odpovědnost
- Spolehlivost
- Dochvilnost
- Poctivost
- Důvěra
- Vytrvalost
- Spravedlnost
- Skromnost
- Smysl pro humor
- Jiné.....

Otázka č. 13: Jak vypadá proces onboardingu ve vaší firmě, pokud existuje?

### **Motivace a stimulace, odměňování pracovníků**

Otázka č. 14: Jaké 3 faktory jsou podle Vás klíčové pro co nejvyšší pracovní výkon zaměstnanců?

- Uznání a pochvala
- Kariérní postup
- Možnost seberealizace
- Vyšší mzda
- Spokojenost s kolektivem
- Více variant zaměstnaneckých výhod
- Spokojenost s vykonávanou prací
- Jiné.....

Otázka č. 15: Myslíte si, že pravidelné chválení zaměstnanců za jejich dobré pracovní výsledky je významným stimulem pro zvýšení produktivity jejich práce?

- Ano
- Ne

Otázka č. 16: Jaké zaměstnanecké výhody máte ve vaší firmě?

Otázka č. 17: Které z těchto benefitů jsou nejčastěji používány zaměstnanci?

### **Metody rozvoje lidských zdrojů**

Otázka č. 18: Jaké metody vzdělávání zaměstnanců „na pracovišti“ používáte ve vaší firmě?

- Coaching
- Mentoring
- Rotace práce
- Counselling
- Asistování
- Instruktaž při výkonu práce
- Pověření úkolem
- Jiné.....

Otázka č. 19: Provádí se vzdělávací akce pro zaměstnance mimo pracoviště? Pokud ano, jaké?

- Přednáška
- Seminář
- Demonstrování
- Případová studie
- Brainstorming
- Outdoorové aktivity



- Simulace
- Jiné.....

Otázka č. 20: Jak často se provádí vzdělávací akce pro zaměstnance vaší firmy?

Otázka č. 21: Mají zaměstnanci možnost zúčastnit se i on-line kurzů?

- Ano
- Ne

Otázka č. 22: Které z metod vzdělávání zaměstnanců jsou mezi nimi nejpopulárnější?

Otázka č. 23: Mají zaměstnanci zájem si zvyšovat svou kvalifikaci i na své náklady pro dosažení lepší pozice?

- Ano
- Ne

Otázka č. 24: Je ve vaší firmě možný kariérní postup? Odkud kam, na jakou pozici?

- Ano, .....
- Ne

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a čas.

*Příloha 2*

**Scénář dotazování k primárnímu výzkumu aplikace koncepce svobody v práci v podniku chemického průmyslu**

Otázka č. 1: Jaké jsou hlavní firemní hodnoty ve Vaší firmě?

Otázka č. 2: Které vlastnosti uchazeče o pracovní místo jsou pro Vás nejdůležitější?

Otázka č. 3: Jsou podle Vás nějaké nedostatky současného systému personálního řízení? Jaké?

Otázka č. 4: Do jaké míry mají zaměstnanci možnost samostatně rozhodovat o svých pracovních úkolech?

Otázka č. 5: Myslíte si, že se koncepce svobody v práci může aplikovat i v podnicích chemického průmyslu?

Otázka č. 6: Zkusili jste někdy použít v podniku nějaké principy řízení, charakteristické pro svobodné firmy (např. práce zaměstnanců v autonomních týmech, flexibilní pracovní doba, teambuildingové akce...)

Otázka č. 7: Máte v plánu provádět další změny, týkající se liberalizace řízení lidských zdrojů?

Děkuji za čas věnovaný mému výzkumu a přeji Vám hodně úspěchů.