

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**

**ANTROPOLOGIE**

**SEBEŘÍZENÍ A SEBEROZVOJ ČESKÝCH FREELANCERŮ**

**PODNIKAJÍCÍCH V OBORU MARKETING**

**Magisterská diplomová práce**

**Obor studia: Andragogika**


**Autorka:** Bc. Alžběta Eremiášová

**Vedoucí práce:** RNDr. Markéta Seidlová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma „*Sebeřízení a seberozvoj českých freelancerů podnikajících v oboru marketing*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 19. dubna 2021

  
Podpis .....

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Alžběta Eremiášová</i>
<b>Katedra:</b>	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>RNDr. Markéta Seidlová, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	<i>2021</i>

<b>Název práce:</b>	<i>Sebeřízení a seberozvoj českých freelancerů podnikajících v oboru marketing</i>
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tématem práce je sebeřízení a seberozvoj českých freelancerů podnikajících v oboru marketing. Tento obor je mezi freelancery často zastoupený a u takových podnikatelů na volné noze lze popisovat společné charakteristiky vzhledem k jejich sebeřízení a seberozvoji tak, jak to bude uvedeno v teoretické části.</p> <p>Následně budou teoretické poznatky prohloubeny o konkrétní zkušenosti, příklady z praxe a myšlenky, které vyplynou z kvalitativních hloubkových rozhovorů. Cílem práce je popsat, jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí. Autorka bude mj. pomocí rozhovorů s freelancery zjišťovat, jakým způsobem si stanovují své profesní cíle, jak sebezpoznávají své potřeby, jaké podmínky (osobní vlastnosti, kompetence atd.) považují za klíčové, jak si organizují svůj čas a práci, jakým způsobem se sebezdvělávají a sebeučí apod. Výsledky budou představeny v empirické části práce. V závěrečné zprávě bude nabídnuto srovnání některých zajímavých zjištění výzkumu s uvedenými teoretickými poznatky.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	<i>sebeřízení, seberozvoj, freelancer, marketing, sebezdvělávání, sebeučení, time management, podnikání na volné noze, celoživotní učení, celoživotní</i>

	vzdělávání, kvalitativní výzkum, polostrukturované rozhovory
<b>Title of Thesis:</b>	Self-management and self-development of Czech freelancers doing business in marketing
<b>Annotation:</b>	<p>The topic of this thesis is self-management and self-development of Czech freelancers doing business in marketing. This field is often represented among the independent freelance professionals and for such freelancers the author can describe common characteristics with regard to their self-management and self-development as it will be stated in the theoretical part.</p> <p>Subsequently, the theoretical knowledge will be deepened by specific experience, practical examples and opinions that will result from qualitative in-depth interviews. The aim of the thesis is to describe how Czech freelancers doing business in marketing self-manage and self-develop. Among other things, the author will use interviews to find out how the addressed freelancers self-manage and know their needs, what conditions (personal qualities, competencies, etc.) they consider important, how they organize their time and work, how they self-educate and self-learn. Results will be presented in the empirical part of the work. The final report will offer a comparison of some interesting research findings with the theoretical statements.</p>
<b>Keywords:</b>	self-management, self-development, freelancer, marketing, self-education, self-learning, time management, freelance business, competences, lifelong learning, lifelong education, qualitative research, semi-structured interviews
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	<p>Příloha 1: Vlastní tabulka kódování pro analýzu dat z přepsaných rozhovorů</p> <p>Příloha 2: Úplný přepis jednoho rozhovoru s ukázkou způsobu kódování</p>
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	51
<b>Rozsah práce:</b>	116 s. (156 517 znaků s mezerami)

## Obsah

Úvod.....	7
1. Kdo jsou freelanceři neboli nezávislí profesionálové na volné noze?.....	11
1.1. Freelanceři podnikající v oboru marketing.....	12
1.2. Freelanceři podnikající v oboru marketing na trhu práce.....	14
2. Sebeřízení freelancerů .....	17
2.1. Úspěšná inteligence.....	18
2.2. Kompetence freelancerů .....	21
2.2.1. Osobní kompetence .....	22
2.2.2. Digitální kompetence.....	25
2.2.3. Tvořivost.....	26
2.3. Sebepoznání, sebehodnocení .....	27
2.4. Sebeřízení.....	29
2.4.1 Organizace práce a time management.....	30
2.4.2 Duševní hygiena .....	32
3. Seberozvoj freelancerů .....	35
3.1. Celoživotní vzdělávání a učení freelancerů v kontextu informační společnosti .....	37
3.2. Formální, neformální a informální učení freelancerů .....	39
3.3. Metody a techniky efektivního sebeučení a seberozvíjení u kreativních freelancerů .....	41
3.4. Způsoby a formy sebevzdělávání a sebeučení.....	46
4. Kvalitativní rozhovory s českými freelancery podnikajícími v oboru marketing .....	52

4.1. Cíle a výzkumné otázky .....	53
4.2. Metodika hloubkových polostrukturovaných rozhovorů.....	54
4.2.1. Výběr vzorku .....	55
4.2.2. Etika výzkumu.....	56
4.2.3. Limity výzkumu .....	56
4.2.4. Sběr dat, průběh rozhovorů.....	58
4.2.5. Metody analýzy a interpretace dat .....	61
4.3. Interpretace dat aneb Jak se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí? .....	62
5. Závěrečná zpráva s diskusí .....	86
Závěr .....	95
Literatura a zdroje .....	99
Seznam zkratek.....	104
Přílohy .....	105

## Úvod

Jako téma své práce jsem zvolila sebeřízení a seberozvíjení českých freelancerů podnikajících v oboru marketing. Freelanceři jsou na trhu práce velice specifickou skupinou pracovníků. Jejich jedinečností je především fakt, že nemají žádné zaměstnavatele ani zaměstnance a svou práci i vlastní vzdělávání a učení si musí řídit zcela sami a jsou tak plně zodpovědní za svůj úspěch, kariérní růst, osobní i profesní rozvoj. Musí tedy disponovat množstvím důležitých vlastností a kompetencí, které jsou nezbytné nejen pro jejich odbornost a profesní činnost, ale také pro podnikání na volné noze jako takové. Lze tedy říct, že freelanceři jsou nejen podnikateli, ale sami sobě musí být i schopnými manažery.

Přínosem práce je především fakt, že se jedná o poměrně novou oblast zahrnující problematiku dospělých lidí ve vztahu k pracovnímu prostředí a trhu práce, sebeřízení a seberozvoji. V této oblasti existuje v České republice jen minimum výzkumů nebo odborných publikací, zejména takových, které by nahlížely na freelancery v andragogickém kontextu tak, jak si klade za úkol tato diplomová práce a prohlubovaly vědění ohledně skutečných zkušeností freelancerů z praxe pomocí kvalitativní studie založené na sérii hloubkových rozhovorů.

Při zpracování své diplomové práce jsem se úžeji zaměřila na skupinu freelancerů podnikajících v oboru marketing. Je to nejen z toho důvodu, že je tato skupina mezi profesionály na volné noze jednou z nejvíce zastoupenou, ale také proto, že já sama jsem freelancerem spadajícím do této skupiny a tato problematika mě nejen profesně zajímá, ale také se mě osobně dotýká.

Cílem práce je proto popsat, jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí. Pro naplnění cíle budou nejprve uvedeny teoretické poznatky ohledně freelancerů, sebeřízení a seberozvoje a následně budou praktické zkušenosti, postoje a názory ohledně sebeřízení a seberozvoje zjišťovány u oslovených českých freelancerů v rámci polostrukturovaných hloubkových kvalitativních rozhovorů. To následně povede k zodpovězení hlavní výzkumné otázky: *Jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí?* a konkrétně k zodpovězení dvou výzkumných podotázek: *Jakým způsobem a za jakých podmínek se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí?* a *Jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebevzdělávají a sebeučí?*

Teoretická i empirická část práce bude deskriptivního charakteru. V souvislosti s výše uvedeným cílem práce je úkolem pouze popisovat zjištěné poznatky – na teoretické i empirické rovině a následně tyto poznatky dávat do souvislostí. Úkolem práce není situaci freelancerů v ČR kriticky hodnotit, nebo ověřovat platnost nějaké hypotézy.

První kapitola představí pojem freelancer neboli nezávislý profesionál na volné noze a vymezí konkrétní skupinu freelancerů podnikajících v oboru marketing, na které je tato práce zaměřena a specifikuje, které obory do této skupiny patří. V úvodní kapitole budou také vysvětleny některé záměry, které mohou vést jedince k tomu, aby se stali freelancery a podnikali na volné noze.

Druhá kapitola se bude zabývat sebeřízením. Nejprve vztáhnou tento pojem ke zkoumané problematice a tématu práce, následně uvedu vybrané vlastnosti a kompetence freelancerů, které jsou pro jejich sebeřízení, tedy úspěch a výkon zcela zásadní. Bude se jednat o úspěšnou inteligenci, osobní a digitální kompetence i specifickou schopnost, jakou je tvořivost. Uvedeny také budou základní principy sebepoznání a sebehodnocení, i sebeřízení



z hlediska time managementu a duševní hygieny. V kontextu teoretických poznatků uvedených v druhé kapitole bude empirická část hledat odpověď na první výzkumnou podotázku: *Jakým způsobem a za jakých podmínek se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing seberídí?*

Třetí kapitola se následně bude věnovat seberozvoji freelancerů. Uvede tuto problematiku v kontextu celoživotního vzdělávání a učení, i informační společnosti, neboť sebezvzdělávání a sebeučení je významně provázáno s online prostředím. Poté budou popsány principy formálního, neformálního a informálního učení u freelancerů a v závěru kapitoly budou popsány některé metody a techniky důležité pro kreativní a tvořivé činnosti, které s podnikáním v oboru marketing souvisí, a také způsoby a formy sebezvzdělávání a sebeučení. V kontextu teoretických poznatků uvedených ve třetí kapitole bude empirická část hledat odpověď na druhou výzkumnou podotázku: *Jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebezvzdělávají a sebeučí?*

Čtvrtá kapitola se již konkrétně bude zabývat výsledky kvalitativního výzkumného šetření mezi freelancery podnikajícími v oboru marketing na základě výše položených výzkumných otázek. Kapitola nejprve uvede výzkumná východiska a metodiku hloubkových polostrukturovaných rozhovorů a poté samotnou interpretaci zjištěných dat. Ta bude popisovat a uvádět zjištěné zkušenosti, názory a připisované významy oslovených freelancerů. Interpretace dat bude rozdělena do dvanácti témat, která vychází z hlavních pokládaných otázek týkajících se: důvodů pro freelancing, důležitých vlastností a kompetencí freelancerů, sebepoznávání, sebeřízení, time managementu, duševní hygieny, významu celoživotního sebezvzdělávání a sebeučení, identifikace vlastních vzdělávacích potřeb, dosaženého

formálního a neformálního vzdělání, učení ze zkušeností, způsobů a forem seberozvoje i metod rozvoje kreativity a efektivního učení.

Závěrečná zpráva s diskusí nabídne srovnání některých empirických zjištění s těmi uvedenými v první části této práce. Uvede v souvislost teoretické poznatky ohledně sebeřízení a seberozvoje u freelancerů s praktickými zkušenostmi, názory a postoji tak, jak budou zjištěny a interpretovány v rámci výzkumu. Zodpovězení dvou výzkumných podotázek (které současně nabídnou odpověď na hlavní výzkumnou otázku) bude uvedeno v úplném závěru této diplomové práce.

# 1. Kdo jsou freelanceři neboli nezávislí profesionálové na volné noze?

Freelanceři jsou obecně řečeno lidé, kteří pracují sami na sebe. Jsou ve svém oboru odborníky a profesionály. Disponují nějakými specifickými znalostmi a dovednostmi, po kterých je na trhu poptávka, a pro které si je klienti najímají. Je potom jedno, zda si takového freelancera na určitou práci nebo úkol najme velká firma, nebo jeho služeb využije jiný freelancer.

Mezi českými i zahraničními autory lze nalézt různé definice pojmu freelanceři. Někteří o nich hovoří jako o nezávislých profesionálech, jiní je označují za pracovníky na volné noze a někteří je zase pojmají obecně za podnikatele či osoby samostatně výdělečně činné. V této práci proto uvedu definice výše zmíněných pojmů z různých úhlů pohledu, neboť všechny jistým způsobem odkazují na podstatu podnikání na volné noze a umožňují utvořit si komplexní náhled na tuto problematiku.

Obecnější definici podnikatele uvádí Pinderhughes (2004, s. 1): *„Osoba, která vizualizuje myšlenku nebo má horoucí touhu provést změnu, tvrdě pracuje, věnuje se odhodlaně své činnosti, protože ví, že chce uspokojit své osobní a obchodní cíle.“* Tuto činnost, případně proces, lze nazvat podnikáním. Jak o něm píšou Hisrich a Peters (1996, s. 19), jedná se o *„vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení“*.

Naopak Vlach (2017) zastává názor, že freelanceři neboli nezávislí profesionálové jsou především odborníky a až poté podnikateli. Jeho definice je proto mnohem podrobnější a v kontextu podstaty práce freelancerů

i přesněji. „V samém středu podnikání na volné noze je nezávislý profesionál, který pracuje na sebe a své jméno. Freelancing je převážně podnikáním odborníků, kteří vykonávají konkrétní profesi či řemeslo. A právě pro tuto odbornost si je zákazníci najímají“ (Vlach, 2017, s. 26).

Obdobně popisuje freelancery i Evropské fórum nezávislých profesionálů, podle jehož definice se jedná o vysoce kvalifikované, samostatně výdělečně činné osoby pracující bez zaměstnanců a zaměstnavatelů. Mají specifické znalosti (často pracují v tvůrčích, obchodních, vědeckých, manažerských nebo technických oborech), na základě nichž nabízí své specializované služby (EFIP, 2018).

Na tomto místě ještě upozorním, že Vlach (2017, s. 38) podle americké asociace Freelancers Union dodává, že pod označením freelancer se může schovávat více typů pracovníků. Spadají sem i ti, kteří si práci na volné noze pouze přivydělávají ke svému zaměstnání, jsou najímáni agenturami a stávají se tak v podstatě jejich dočasnými zaměstnanci nebo mají malou firmu o pár zaměstnancích.

Já se ovšem ve své práci budu zabývat pouze těmi freelancery, kteří mají své podnikání jako hlavní výdělečnou činnost, nemají žádné zaměstnance ani zaměstnavatele, a kteří pracují primárně na bázi zakázek nebo projektů.

### **1.1. Freelanceři podnikající v oboru marketing**

Jak vyplynulo z předchozí kapitoly, freelancery není jednoduché jednoznačně definovat. Přispívá k tomu i fakt, že na volné noze mohou lidé podnikat v mnoha oborech a oblastech. Na to upozorňuje i Vlach (2017, s. 41), který píše, že freelanceři nejsou homogenní skupinou, a proto na ně nelze nahlížet, ani je zkoumat, jako celek.

Z toho důvodu jsem svou práci úžeji zaměřila na skupinu freelancerů podnikajících v oboru marketing, u kterých je již možné popsat společné vlastnosti a kompetence potřebné pro úspěšné podnikání v tomto oboru, způsoby sebeřízení a seberozvíjení i učení a vzdělávání. Tato skupina je také jednou z nejčastěji zastoupených u českého podnikání na volné noze.

Jak totiž ukázaly výsledky Vlachova (2016) kvantitativního výzkumu mezi českými freelancery, mezi lidmi pracujícími na volné noze jsou nejčastěji zastoupeny právě IT a digitální obory, včetně marketingu prodeje a PR či psaní a práce s textem<sup>1</sup>. *„Nezávislé profesionály, kteří podnikají samostatně na projektové či zakázkové bázi, najdeme převážně v kreativních a technických profesích, v jazykových službách, marketingu, vzdělávání či poradenství. Často jde o lépe placené odborné činnosti s vyšší kvalifikací, nezřídka vykonávané primárně na počítači“* (Vlach, 2017, s. 41).

Pod marketing lze zahrnout činnosti jako je PR, ideamaking, SEO, PPC, brand marketing, marketingový výzkum, content (obsahový) marketing apod. Pod práci s textem zase copywriting, editorství, publicistiku nebo redakční činnost (Vlach, 2017, s. 40).

Tyto dva obory (tedy marketing a práce s textem) k sobě mají v praxi velice blízko a jeden člověk velmi často vykonává zároveň několik činností z obou těchto oborů (např. marketér věnující se online marketingu a SEO je současně copywriterem, redaktor píšící články pro online magazín současně

---

<sup>1</sup> Vlachova kvantitativního výzkumu se v roce 2015 účastnilo na 2300 českých freelancerů. Obor „marketing a PR“ byl co se zastoupení týče na 3. místě (20,11 % respondentů), „psaní a práce s textem“ na 4. místě (téměř 15,92 % respondentů). Na prvním místě by obor „web, programování a IT“ (33,9 %), na druhém „design a multimédia“ (25,83 %) (Vlach 2016).

spravuje sociální sítě tohoto média atd.). V této práci proto budu tyto dva pojmy a s nimi související činnosti a profese shodně nazývat jako „marketing“.

## **1.2. Freelanceři podnikající v oboru marketing na trhu práce**

V této podkapitole přiblížím některé důvody, proč se lidé věnující marketingu často pouští do podnikání „na vlastní pěst“ a stávají se nezávislymi freelancery. Úzce to totiž souvisí také s jejich vlastnostmi a charakteristikami, kterým se věnuje následující druhá kapitola.

Vlach (2017, s. 49) vidí hlavní příčinu rozmachu freelancingu v nástupu moderních technologií (osobních počítačů, chytrých mobilních telefonů a internetu), které daly vzniknout mnoha novým oborům a profesím, které současně umožnily vykonávat jiným způsobem, například z domova nebo z cest a bez nutnosti vysokých počátečních investic. *„Freelancing je kapitálově nenáročné podnikání, což znamená, že k jeho rozjezdu a financování nepotřebujete moc peněz, početnou pracovní sílu či drahé vybavení“* (Vlach, 2017, s. 30).

O podobných souvislostech hovoří i Pink (2001), který kromě rozšíření internetu a zrychlování trhu hovoří také o zkracování pracovních úvazků na úkor projektově orientované práce, která zvýhodňuje nezávislé profesionály na volné noze.

Lukeš a Nový (2005, s. 47) popisují obecněji situaci, kdy se jedinci do vlastního podnikání zapojují proto, aby využili nějaké podnikatelské příležitosti na trhu a nebo proto, že všechny ostatní možnosti zaměstnání jsou pro ně nevyhovující nebo nedostupné<sup>2</sup>. To potvrzuje i Šafrová Drášilová

---

<sup>2</sup> Z vlastní zkušenosti mohu říct, že pro velkou část činností spadajících do marketingu nemá řada firem (ať už malých, středních i velkých) vyčleněné vlastní pracovní místo, a tedy je

(2019, s. 30), která píše, že u některých profesí je freelancing samozřejmostí, protože v některých případech je příležitostí k zaměstnaneckému poměru minimum a na trhu je tato forma obvyklá.

V kontextu tématu této práce dále autoři Lukeš a Nový (2005) zmiňují, že často začínají sami na sebe podnikat lidé, kteří byli dříve zaměstnání v marketingu a freelancing jim umožňuje lépe vycházet vstříc nenaplněným potřebám zákazníků. Stejně tak se do podnikání pouští lidé, kteří mají určitý nápad, ale ze strany zaměstnavatele se nesečkali s pochopením, či prostorem pro jeho realizaci, a proto se rozhodli podnikat sami. Podle Vlacha (2017) k tomu lze dodat, že *„nezávislý profesionál je coby odborník aktérem na volném trhu. Sám si vybírá pracovní či podnikatelské příležitosti, jakož i nejvhodnější pracovníprávní či smluvní vztah vzhledem k povaze a objemu zakázek“* (Vlach, 2017, s. 30).

Důvody, proč se někteří lidé pouští do podnikání na volné noze dobře ilustruje samotná charakteristika tvořivých lidí, jakými freelanceři podnikající v oboru marketing bezesporu jsou (jak je vysvětleno v následující kapitole). Mikuláščík (2015) píše, že: *„Tito lidé jsou většinou odlišní od průměrných lidí svým chováním. Často mívají nejlepší výsledky, když porušují zaběhaná pravidla, nesprávně dost často reagují na pracovní příkazy, odmítají často spolupracovat zejména s takovými, kteří mají míru tvořivosti podstatně nižší, mohou odlišně reagovat na kritiku, ale i na pochvalu“* (Mikuláščík, 2015, s. 158).

---

obtížné nalézt v určitých oborech marketingu práci na plný úvazek. Většine firem se totiž více vyplatí najímat externí freelancery, neboť v nich jednak mají záruku profesionality a odbornosti, a také je mohou platit úkolově za dokončený projekt, či měsíčně za stanovený objem práce. Například v případě, kdy potřebují marketingového specialistu jen na pár příspěvků na sociální síte měsíčně, nebo copywritera pro napsání několika článků. To se firmám vyplatí mnohem více, než kdyby na tyto drobnější či nepravidelné úkoly měly stabilní zaměstnance, za které navíc musí odvádět pojistné.

Z tohoto popisu lze odvodit, že mnohým talentovaným a tvořivým jedincům vyhovuje samostatná práce, kde mohou naplno a podle svých potřeb uplatňovat svůj potenciál a stanovovat si pro svou práci vlastní pravidla.

**Shrnutí první kapitoly:** Práce vymezila pojem freelancer neboli nezávislý profesionál a vztáhla tuto profesi k oboru marketing (zahrnující činnosti jako je PR, ideamaking, SEO, PPC, brand marketing, marketingový výzkum, obsahový „content“ marketing, copywriting, editorství, publicistiku nebo redakční činnost apod.) V kontextu teoretické i praktické části bude tato práce chápat freelancery podnikající v oboru marketing jako podnikatele či profesionály na volné noze, kteří nemají zaměstnance ani zaměstnavatele, podnikání je jejich hlavní výdělečnou činností. Současně je lze považovat za sebe-manažery, neboť si sami řídí svou práci, vyhledávají a plní zakázky, jednají s klienty, řídí si svou kariéru a osobní rozvoj.

Freelanceři disponují určitými odbornými i osobními vlastnostmi a dovednostmi (těm se mimo jiné bude věnovat následující kapitola), pro které si je firmy nebo jiní freelanceři najímají na určité zakázky, projekty či úkoly. První kapitola také pro ucelený obraz o problematice freelancerů uvedla některé časté důvody, proč se lidé na volnou nohu vydávají a nastínila fakt, že k takovému druhu podnikání tíhnou lidé splňující některé společné charakteristiky a osobní vlastnosti.



## 2. Sebeřízení freelancerů

V literatuře se někdy používá také pojem self-management, který můžeme přeložit jako sebeřízení, případně řízení sebe sama (v této práci se ovšem budu klonit k první variantě českého překladu, tedy budu používat pojem „sebeřízení“). Provazník (2003, s. 380) definuje sebeřízení jako: *„proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.“*

Trnka (1992) zase mluví o tzv. sebevýchově, kterou vymezuje jako: *„(...) cílevědomý, plánovitý a systematický proces formování vlastní osobnosti na základě vytyčených cílů, směřujících k dosažení žádoucích vlastností, žádoucího chování a jednání. Sebevýchovou rozumíme vlastní zásah do vývoje své osobnosti s cílem zdokonalit svůj charakter a prohloubit vlastní vzdělání; na tomto základě vysvětlovat názory, životní postoje, žádoucí návyky a odstranit nežádoucí vlastnosti, zlozvyky, způsoby chování, předsudky apod.“* (Trnka, 1992, s. 103).

S tím, aby se mohl člověk efektivně sebeřídit (zejména v kontextu této práce, kdy je sebeřízení významnou podmínkou úspěšného podnikání freelancerů), je důležité mít k tomu určité dispozice a vlastnosti. Člověk je nositelem unikátní kombinace zdrojů, které mu umožňují podávat pozoruhodné výkony (Plamínek, 2003, s. 380). Některé z těchto zdrojů jsou vrozené, případně dané výchovou. V tomto případě hovoříme o vnějších vlivech, které člověka utváří zejména v dětství a dospívání. Poté přechází od vnější výchovy k vnitřní, kdy usiluje o vlastní regulaci (Bedrnová & kol., 1996). Mezi vnitřní vlivy, které ovlivňují sebeřízení, lze řadit osobní dispozice, schopnosti a dovednosti (neboli kompetence), kterými se bude mimo jiné zabývat i tato kapitola.

Jak píše Plamínek (2008, s. 27), v sebeřízení nestačí jen umět a chtít. Je třeba systematicky a promyšleně konat a vytvářet si sebeřídící návyky. „Úspěch se může zrodit teprve tehdy, když se sejde potřebný potenciál (tedy zdroje) se skutečným výkonem (tedy prací). Z této úvahy vychází pojem kompetence (způsobilosti) lidí“ (Plamínek, 2008, s. 27). Způsobilý člověk potom podle autora dosahuje úspěchu, protože má všechny potřebné předpoklady a skutečně je k výkonu využívá.

V této kapitole se proto zaměřím na vybrané vnitřní zdroje freelancerů, které jsou pro jejich sebeřízení, tedy úspěch a výkon (práci v oboru marketing, i práci v rámci vlastního podnikání všeobecně) zcela zásadní. Jedná se o úspěšnou inteligenci, osobní a digitální kompetence i specifickou schopnost, jakou je tvořivost, jejíž vztah k podnikání na volné noze byl již zmíněn v závěru první kapitoly této práce.

Jak také píše Lojda (2011, s. 19), dovednosti osobního charakteru, jako je sebepoznání, schopnost reflexe a sebereflexe nebo schopnost sebeřízení, jsou nutné pro zlepšení výkonu každého manažera. Kapitola se proto bude dále věnovat samotnému procesu sebepoznávání a sebehodnocení i sebeřízení freelancerů, a to zejména z perspektivy time managementu a duševní hygieny, která je nezbytnou podmínkou úspěšného a zdravého podnikání. Součástí sebeřízení je také seberozvoj a sebevzdělávání i sebeučení (Provazník, 2003), které je ovšem předmětem samostatné, třetí kapitoly.

## **2.1. Úspěšná inteligence**

Úspěšná inteligence není pouze o vysokém IQ, které lze změřit testy. Aby byl podnikatel ve své činnosti úspěšný, musí disponovat různými složkami inteligence, mezi které patří analytická, kreativní, praktická i emoční inteligence (Stenberg, 2004). Každá se zaměřuje na jiný aspekt pracovní

i osobní sféry jedince, které se v případě freelancerů velice prolínají, neboť takoví podnikatelé jsou sami nositeli své značky, sami odvádí danou práci, jednají s klienty a sdružují se s podobně smýšlejícími jedinci, se kterými si navzájem sdílí své zkušenosti a know-how. A velice proto záleží na jejich osobnosti a na míře jejich inteligence ve všech zmíněných oblastech.

Jak také příhodně poukazuje Sternberg (2001, str. 92), pro úspěšné podnikatele (a tedy úspěšně inteligentní lidi) je důležité nejen tyto složky osobnosti mít, ale také vědět, jak a kdy tyto schopnosti ve své praxi vhodně a účinně využívat. Nejvíce se v této kapitole budu zabývat inteligencí emoční, neboť ta je významně provázaná také s měkkými kompetencemi a s úspěchem podnikatelů.

### **Analytická inteligence**

Souvisí s promyšleným řešením problémů. Aby je mohli úspěšní podnikatelé efektivně řešit, musí být podle Sternberga (2001) schopni problémy správně rozpoznat a definovat (nejlépe dříve, než skutečně nastanou), pečlivě formulovat strategii řešení se zaměřením na dlouhodobé plánování, dále využívat vhodné zdroje informací, chytře vynakládat a rozdělovat prostředky a v závěru monitorovat a hodnotit vlastní rozhodnutí a jejich dopad na řešení situace.

### **Kreativní inteligence**

Její součástí je vynalézavost, tvorba nových návrhů a projektů, schopnost přinášet zajímavé nápady a myslet inovativně a neotřele (Blatný a kol., 2010, str. 94). Kreativně inteligentní lidé by tak měli být schopni nejen s nápady přicházet, ale také navrhovat tvůrčí cesty vedoucí k jejich realizaci a své kreativní myšlenky úspěšně přetvářet v inovativní výsledky.

## **Praktická inteligence**

Praktická inteligence souvisí s pojmem „tacit knowledge“ neboli tacitní (tichá, implicitní) znalost (Wagner & Sternberg, 1985). Jedná se o schopnost získávat poznatky o sobě samém, zvládat sebe sama a rozvíjet svou kariéru. Zahrnuje také schopnost efektivně řešit obtížné problémy, se kterými se v každodenním životě setkáváme a na něž neexistuje žádné správné řešení.

## **Emoční inteligence**

Podle Lukeše a Nového (2005) můžeme pod emoční inteligenci zahrnout schopnosti znát a zvládat své vlastní emoce, i emoce ostatních, dále vnímavost k emocím druhých lidí, sebemotivaci i zvládání komunikace s ostatními a umění mezilidských vztahů. Na základě Golemana (2000) k tomu lze dodat, že emoční inteligence souvisí také se schopností sebeovládání, vytrvalostí i se schopností nevzdávat se a nepodléhat frustraci, se kterou se mohou podnikatelé ve své činnosti setkávat velice často. Zvláště, jsou-li za své podnikání zodpovědní jen oni sami.

Schopnosti související s emoční inteligencí dále Goleman (2000, s. 306) rozvíjí a hovoří o pěti základních emočních a sociálních schopnostech:

- sebeuvědomění: zahrnuje schopnost vystupovat s oprávněnou sebedůvěrou, umění uplatňování vlastních preferencí v rozhodování, uvědomění se o vlastních pocitech v daném okamžiku, realistické odhadování vlastních schopností a možností;
- sebeovládání: zahrnuje regulaci vlastních emocí a jednání směřujícího k dosažení vytyčených cílů (včetně schopnosti stanovat si priority a dosahovat dlouhodobých cílů oproti krátkodobým zájmům), svědomitost, schopnost rychle se vzpamatovávat z emočního vypětí;

- motivace: souvisí se soustavným zvyšováním nároků na sebe samého, s prokazováním odolnosti vůči zklamáním nebo neúspěchům a se schopností nevzdávat se;
- empatie: zahrnuje umění vžít se do pocitů druhých a dívat se na problémy jejich očima, i udržování přátelských vztahů s co nejširším okruhem osob;
- společenská obratnost: souvisí se schopností zvládat vlastní emoce, s uměním vhodně odhadovat různé společenské situace a vztahy, uměním obratného přesvědčování a vyjednávání, vedení lidí i týmové práce a kooperace.

Lze tedy říct, že v případě mnohých profesí spojených s marketingem je emoční inteligence zcela klíčová. Umožňuje totiž freelancerům vcítit se do potřeb cílové skupiny, vidět a přemýšlet očima zákazníků a přinášet tak klientům ta nejlepší řešení, která budou zcela odpovídat skutečným potřebám jejich zákazníků nebo cílové skupiny marketingové komunikace. Je také důležitá z hlediska dalšího seberozvoje, budování vlastní značky, obratného a vhodného vystupování na veřejnosti, jednání s klienty, zákazníky nebo veřejností apod.

## **2.2. Kompetence freelancerů**

Kompetence jsou dalším z vnitřních zdrojů freelancerů, které zásadním způsobem podmiňují a ovlivňují jejich sebeřízení a s tím související dílčí procesy. Jedná se o měkké dovednosti, základní odborné (jako je např. práce na počítači, digitální a počítačová gramotnost, finanční gramotnost, schopnost orientovat se v ekonomice, jazykové dovednosti apod.) i další osobní a specifické odborné kompetence, které jsou důležité pro výkon určité profese.

Nejprve se blíže zaměřím na měkké dovednosti, jaké by měli podnikatelé, potažmo freelanceři pracující v oboru marketing, mít a poté v rámci samostatných podkapitol představím některé specifické kompetence.

Za důležité měkké kompetence, kterými by měli disponovat všichni úspěšní lidé, považují Peters-Kühlinge a John (2007, s. 17): komunikační dovednosti (naslouchání, prezentování, volbu vhodného stylu a tónu komunikace vůči různým cílovým skupinám), zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, analytické myšlení, důvěryhodnost, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, disciplínu, sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se apod.

Jak dále autoři (Peters-Kühlinge & Jonh, 2007, s. 13-14) píšou, měkké dovednosti předurčují nejen, jak se člověk dokáže vypořádat s ostatními lidmi a jejich chováním, ale také jak se vypořádává se sebou samým. Jinak řečeno, jak dokáže zacházet s pocity vlastními i pocity druhých. Dříve proto byly nazývány sociálními schopnostmi a jsou významně navázány na emoční inteligenci, která byla představena v předchozí podkapitole. V této kapitole se proto budu dále věnovat specifickým kompetencím, které jsou důležité pro práci freelancerů – těmi jsou osobní kompetence, digitální kompetence i tvořivost.

### **2.2.1. Osobní kompetence**

Osobní kompetence jsou v případě freelancerů (a úspěšných podnikatelů) zcela klíčové, neboť určují celkový přístup k práci, závazkům podnikání, k sobě samému i ostatním lidem. Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 28-29) popisují dvanáct osobních kompetencí, jejichž výčet, včetně stručného popisu, je uveden níže.

- Suverenita: sebevědomí, sebejistota, přesvědčivost, jasné vystupování a postoje, dávání najevo vlastních schopností.
- Sebeorganizace a sebeřízení: disciplína, sebekontrola, schopnost dobře si rozvrhovat čas a donutit se k práci z vlastního přesvědčení, přiměřená tvrdost k sobě samému, systematizace, plánování, co nejnižší prokrastinace.
- Vnímání sebe sama a sebereflexe: přemýšlení o sobě, schopnost kontrolovat vlastní působení, seberozpoznávání emocí a vyhýbání se afektu, sebekritika, znalost vlastní hodnoty, schopnost rozpoznat vlastní přání a potřeby.
- Radost ze života a optimismu: pozitivní přístup k práci i životu, schopnost nad věcmi přemýšlet optimisticky, kreativita, schopnost pociťovat štěstí.
- Schopnost autenticky se vyjadřovat: stálost v gestikulaci, mimice, jazyku a tónu, vhodná komunikace (tak, že jdou z hlasu přiměřeně pozorovat emoce), potřeba nepřebírat role, se kterými se člověk neztotožňuje („na nic si nehrát“).
- Odolnost proti stresu: zachovávání klidu a pohody, nepřetěžování se, schopnost stanovovat si reálné cíle a priority, schopnost požádat o pomoc.
- Orientace na cíl a výsledek: schopnost klást si přiměřené cíle a snažit se o jejich dosažení, soustředění se na konečný výsledek.
- Ochota k učení a změnám: být otevřený novým věcem, akceptovat změny, schopnost reakce na zpětnou vazbu a kritiku.

- Spojení myšlení a jednání: schopnost přemýšlet nad následky vlastního jednání, promýšlet nad věcmi dopředu a odhadovat, co by mohlo ovlivňovat různé situace.
- Vědomí rizika: ochota riskovat, odvaha ke změnám, schopnost zvažovat riziko.
- Sebemotivace: vize a motivátory, aktivita, vůle, optimismus, ochota podat výkon.
- Vědomí odpovědnosti: stát si za svými činy, zacházet s věcmi i lidmi s respektem.

V této souvislosti lze uvést také osobní kompetence manažerů, které vymezuje Lojda (2011) a které se s výše uvedeným výčtem v mnohém shodují. Některými kompetencemi jej ale také pro komplexnější obraz vhodně doplňují. Podle Lojdy (2011, s. 21-22) by tedy úspěšní manažeři měli mít v dnešní době: pracovní a osobní kompetence (schopnost uplatnit se, sebedůvěru, sebehodnocení, schopnost správně odhadovat a vyhodnocovat své okolí); sociální kompetence (schopnost prosadit se, adaptovat se v libovolném prostředí); pozitivní uvažování zahrnující vnímání překážek jako výzev, nikoliv bariér; schopnost pro-aktivně vyhledávat řešení, etiku v chování; ochotu k usilovné práci; sebekontrolu; vysokou míru osobních aspirací; toleranci a schopnost chápat potřeby jiných; potřebu neustálého osobního růstu; odvahu a schopnost nést riziko; schopnost bezproblémově se adaptovat novým věcem a přizpůsobovat se změnám ve vnímání světa; schopnost rozpoznat nové příležitosti; ochotu řešit nepříznivé situace; integritu a dále také schopnost vnímat estetiku jako součást okolního světa; kreativitu; smysl pro humor nebo představivost.



### 2.2.2. Digitální kompetence

Digitální kompetence identifikují základní dovednosti nezbytné při práci i všeobecném pohybu v digitálním prostředí. Pro freelancery podnikající v marketingu jsou zcela nezbytné. Při zahájení své vlastní podnikatelské činnosti by jimi měli alespoň v základní míře disponovat. Jejich následný rozvoj (podle profese a zaměření) je poté předmětem dalšího sebevzdělávání a sebeučení freelancerů.

Základní digitální kompetence vymezila v roce 2003 Evropská komise. Tento soubor kompetencí je označován jako *Evropský rámec digitálních kompetencí* neboli *DigiComp 2.0*. Patří mezi ně následujících pět dovedností (EU Science Hub, 2019):

- Informační a datová gramotnost: schopnost identifikovat informační potřeby, informace vyhledávat a třídít, vyhodnocovat jejich pravdivost a relevanci, ukládat a organizovat digitální data tak, aby s nimi bylo možné dále jednoduše a efektivně pracovat.
- Komunikace a spolupráce: schopnost efektivně a vhodně komunikovat skrze různé kanály a umět spolupracovat při jejich využívání, dále také schopnost využívat technologie pro kontakt s veřejnou správou, i v rámci vlastního volného času.
- Tvorba digitálního obsahu: schopnost vytvářet a editovat digitální obsah, implementovat informace do již existujících dat, schopnost umět správně aplikovat právní náležitosti do různých formátů digitálních dokumentů.
- Digitální bezpečnost: schopnost chránit zařízení i osobní data a bezpečí uživatelů technologií, schopnost uvědomovat si dopad digitálních technologií na společenský i osobní život.

- Řešení problémů: schopnost identifikovat potřeby a problémy a nalézat jejich řešení pomocí technologií, využívat technologie k vylepšování služeb a produktů, k zefektivňování vlastní práce. Zahnuje také znalost digitálních trendů a celkové pochopení principů digitálního světa.

Digitální kompetence vymezuje také Dřímalka (2020), který je rozděluje na tvrdé a měkké. Z jeho poznatků lze souhrnně říct, že tvrdé digitální kompetence souvisí s využíváním a používáním technologií. Řadí sem například datovou analýzu, umělou inteligenci, počítačové řízení procesů i automatizaci procesů nebo cloudové aplikace. Měkké digitální dovednosti se týkají samotných technologií a patří sem například řízení změn, kreativita, digitální spolupráce, orientace na zákazníka i rozhodování založené na analýze dat. Podle Dřímalky (2020) je v této souvislosti také důležité umět identifikovat a pochopit potřeby zákazníků, myslet inovativně, mít přehled o nejnovějších technologiích a umět je využívat k tomu, aby dané inovace měly přínos a hodnotu. Zejména poslední zmíněné digitální kompetence lze považovat pro freelancery a jejich práci za klíčové.

### **2.2.3. Tvořivost**

Tvořivost představuje nezbytný soubor schopností, kterými by měl disponovat každý úspěšný freelancer podnikající v oboru marketing. Podle Mikuláščíka (2015, s. 142-143) lze tvořivého jedince souhrnně popsat jako takového, který je otevřenější vůči světu a příležitostem, které nabízí i vůči změnám a inovacím, dále je vytrvalý a tvrdohlavý (především při dosahování vlastních cílů), je odvážný a nebojí se riskovat (např. při uvádění nového produktu nebo služby na trh), dokáže se sebeovládat, pracuje vytrvale a racionálně využívá čas, má vyvinutou intuici, výraznou fantazii,

představivost, vymaňuje se zaběhlým stereotypům a hledá cesty, jak tyto konvence překonávat, nebojí se být originální, provokativní a nápadný, má hlubokou víru v hodnotu vlastní práce a je schopný pracovat s analogiemi, metaforami a s inspirací, a dokáže se na věci dívat z jiného úhlu pohledu.

Mikuláščík (2015) potom dokonce přímo upozorňuje na provázanost mezi vysokou mírou tvořivosti a podnikatelským duchem a na to, že se v praxi určité vlastnosti podnikatele a tvořivého člověka shodují v několika charakteristikách: sebedůvěra, vytrvalost, energičnost, promyšlené riskování, iniciativa, potřeba vydat výkon, tvořivý a hravý duch, vynalézavost, flexibilita, nezávislost, vnímavost, pozitivní reakce na výzvy, optimismus a mnohostrannost projevující se mj. znalostí trhu nebo produktů (Mikuláščík, 2015, s. 170). Následně ještě tento autor dodává, že úspěšní podnikatelé mají některé společné charakteristiky nesouvisející přímo s projevy kreativity, kam patří také předvídavost, orientace na zisk, reaktivnost na návrhy, schopnost vycházet s lidmi, riskování apod.

Všechny výše uvedené charakteristiky lze vztáhnout také k freelancerům neboli profesionálům na volné noze podnikajících v marketingu, neboť k této práci potřebují vysokou míru tvořivosti a kreativity. A to nejen při tvoření marketingového nebo textového obsahu samotného, ale také v rámci přístupu ke svému podnikání, jednání s klienty, tvůrčímu řešení problémů a celkově v rámci svého sebeřízení i seberozvoje.

### **2.3. Sebepoznání, sebehodnocení**

Sebepoznání (někdy také sebeuvědomění) stojí na počátku celého procesu sebeřízení. Jedná se v podstatě o sérii otázek, na které by si měl člověk umět odpovědět. Jejich cílem je objevit sebe sama, získat sám k sobě pozitivní

vztah, identifikovat své potřeby (k rozvoji, vzdělávání, v pracovním i osobním životě).

Podle Vágnera a Webera (2007) by se měl člověk v rámci sebepoznání ptát především na tyto otázky: *Kdo jsem? V čem spočívají mé přednosti? Jakým způsobem pracuji? Jakým způsobem se učím a co mi vyhovuje? Kam patřím (respektive kam chci ve své kariéře směřovat, a čemu se chci naopak vyhnout)? Co je, nebo může, být mým přínosem? V čem vynikám, jaké hodnoty vyznávám? Jsem schopen brát na sebe vztahovou zodpovědnost?* (Vágner & Weber, 2007, s. 13).

Jakmile si na ně člověk odpoví, je možné identifikovat nejen vlastní vzdělávací potřeby, ale také směr a cíl, jakým se má jeho sebeřízení ubírat. Podle definice, kterou uvádí Kříž (2005, s. 10) můžeme sebepojetí chápat jako „(...) způsob, jakým vnímáme sami sebe ve svých reálných nyníjších možnostech, v působení na druhé a ve svých budoucích možnostech“.

Součástí sebeřízení je také sebehodnocení, které následuje průběžně po sebepoznávání a sebekontrolování. Jak uvádí Provasník (2003, s. 391), při sebekontrolě porovnáváme pomocí vlastní zpětné vazby zhodnocení toho, nakolik se stav plnění našich cílů setkává se skutečným stavem. Podle myšlenek Bedrnové a kol. (2009) k tomu zase můžeme dodat, že sebehodnocení odráží ocenění našich vlastních vlastností, schopností a činností, kterých jsme v našem životě dosáhli. Pokud jedinec na základě sebehodnocení dojde k závěru, že si sám sebe váží a dosahuje svých cílů, potom je sebehodnocení vysoké, v opačném případě se hovoří o nízkém sebehodnocení (Bedrnová a kol., 2009).

Pro sebehodnocení existuje několik metod a postupů. Některé z nich uvádí například Provasník (2003, s. 391). Jedná se o pravidelnou registraci vlastního chování a vlastních (ne)úspěchů (třeba pomocí zápisů a deníků), o pravidelné úvahy a reflexe nad tím, co jsme vykonali i o analýzu příčin

a následků, dále o sebehodnocení prostřednictvím druhých, respektování a přijímání konstruktivní kritiky, nebo také o introspekci, která je založena na našich vlastních myšlenkách a pozorování našich vnitřních jevů.

Lukeš a Nový (2005) zase v kontextu sebemanažerování a sebehodnocení podnikatelů hovoří o vnitřní kritické sebereflexi, která podnikatelům pomáhá těžit z vlastních problémů (zde jen doplním, že v tomto případě můžeme hovořit i o učení ze zkušeností, kterému se bude dále věnovat kapitola 3.2.). Jak dále autoři (Lukeš a Nový, 2005) dodávají, tato sebereflexe je explicitní, cílevědomou a úmyslnou činností, při které je důležité zvažovat různá řešení identifikovaných problémů, snažit se předpokládat jejich možné důsledky a na základě toho řešení, chování a jednání přizpůsobovat, i s ohledem na možnou budoucnost.

## 2.4. Sebeřízení

Sebeřízení jako takové bylo definováno a vymezeno v úvodu této kapitoly. V následujícím textu představím zejména to, co obnáší sebeřízení v praxi a jaké vybrané nástroje nebo přístupy mohou v rámci sebeřízení a dosahování stanovených cílů podnikatelé na volné noze využívat, především v rámci time managementu a duševní hygieny.

Podle Plamínka (2014, s. 84) můžeme sebeřízení vnímat jako sadu odpovědí na otázky: „co a proč dělat, jak a kdo to má dělat a kdy to udělat“. V této souvislosti potom pod sebeřízením můžeme zahrnout management cílů, který je na pomezí sebepoznávání a sebeřízení, dále management činnosti, v rámci něhož si člověk stanoví, jak vytyčených cílů efektivně dosáhnout a nakonec management času, v rámci něhož si člověk stanovuje časové priority u jednotlivých úkolů, cílů a činností (Plamínek, 2014).

Podobně obsah procesu sebeřízení vymezují také Knoblauch a Wölte (2016, s. 17), na základě nichž můžeme říct, že jeho podstatou je stanovování si vlastních dosažitelných cílů. Poté, co jich dosáhneme, posílí to naši sebedůvěru, čímž získáme dobrý pocit, motivaci a novou energii, která vede k dalším, vyšším cílům. A naopak, neplánujeme-li, vede to k nulovým zážitkům z úspěchu, k pocitu méněcennosti, následně k ochromení činnosti a k celkové bezcílnosti, která tímto vytváří uzavřený kruh.

Jak bylo naznačeno v úvodu druhé kapitoly, se sebeřízením a plánováním na volné noze souvisí také dvě klíčové oblasti, jakými jsou time management a duševní hygiena. Ty budou představeny v rámci samostatných dvou podkapitol níže.

#### **2.4.1 Organizace práce a time management**

Správná organizace pracovního i osobního času je nezbytným předpokladem úspěšného podnikání na volné noze. Podle Coveye (2016, s. 48) znamená správný management času smysluplnější a efektivnější práci vykonanou v kratším čase, s nižší mírou stresu a lepšími výsledky.

Jak pojem time management vysvětluje Seiwert (1995, s. 14): *„Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici.“* Stejně tak jako ostatní oblasti sebeřízení a seberozvoje, i time management vyžaduje vytrvalost, sebekázeň a především motivaci.

Mezi možné způsoby, jak si efektivně zorganizovat svůj čas, patří například sepisování hlavních a dílčích cílů a jejich postupné plnění, plánování úkolů a určování, kolik času jim chce člověk věnovat, určování priorit, sepisování „check“ listů, zapisování si všech aktivit během dne

pro rozpoznání činností, které člověka rozptylují a kradou mu nejvíce času, používání diářů, kalendářů nebo plánovačů (ať už papírových, či elektronických), správné rozvržení dne na základě identifikované produktivity - např. určení si pevně dané doby pro vyřizování e-mailů a telefonátů, pro vlastní práci, odpočinek apod. (Knoblauch & Wölte, 2006).

Budeme-li vycházet z doporučení Druckera (2008, s. 47) pro efektivní organizaci času manažerů, pak je možné rozdělit plánování do tří klíčových fází, které jsou blíže popsány níže.

- Zaznamenání času: vychází z časových snímků, pomocí nichž si člověk zaznamenává všechny aktivity během dne, aby bylo možné seznam následně analyzovat. Na základě zaznamenaných aktivit potom může určit a poznat, které činnosti představují časové ztráty, a naopak které činnosti efektivně spotřebovávají jeho čas.
- Řízení času: zaměřuje se především na eliminaci neproduktivních činností identifikovaných v předchozí fázi. Jedná se například o aktivity, které není potřeba dělat vůbec a je žádoucí se jich zbavit, nebo činnosti, které je možné delegovat na někoho jiného.
- Slučování času: v závěrečné fázi by člověku mělo zbýt takové množství disponibilního času, který může vyhradit identifikovaným důležitým činnostem. Ty je poté nutné optimálně časově rozvrhnout na jednotlivé časové úseky, aby docházelo k efektivní práci a úspěšnému plnění plánů a cílů.

Jak bylo zmíněno v textu výše, klíčovou součástí efektivního time managementu je eliminace tzv. konzumentů času. U freelancerů pracujících z domova sice nehrozí vnější rušivé vlivy jako u zaměstnanců, jakými jsou podle Brodského (2014, s. 55) například nečekané návštěvy,

porady, hluky kanceláře, cizí telefonování, hlahol lidí, kolegové, zvuky kopírky a další, ale naopak vnějším rušivým vlivem může být třeba okolní nepořádek, neuklizený pracovní stůl, různý obsah na internetu rozptylující naši pozornost, tendence provádět domácí práce nebo jiné osobní povinnosti na úkor podnikání, u freelancerů rodičů zase starost o děti nebo rodinu.

Mezi vnitřní rušivé vlivy můžeme řadit například neschopnost freelancera říkat „ne“ klientům nebo případným kolegům, velké množství neuspořádané práce (Tracy, 2017, s. 74) a dále také jevy související s prokrastinací, které popisuje Fiore (2014, s. 60): snahu o perfekcionismus, strach ze selhání a z neúspěchu, neefektivní stanovování cílů a priorit, nevyváženost mezi pracovním a osobním životem, nízké sebevědomí, nedostatečnou disciplínu i celkový negativní náhled na práci a na svoji osobnost.

#### **2.4.2 Duševní hygiena**

Další klíčovou oblastí sebeřízení je u freelancerů duševní hygiena, která předchází syndromu vyhoření, který je u takovéto skupiny podnikatelů velice častý. Do jisté míry navazuje na organizaci času a práce, protože je důležité, aby si freelanceři vyhradili ve svém životě dostatek času na odpočinek (jak z hlediska relaxace během dne, tak kvalitního spánku), volnočasové aktivity, seberozvoj a také, aby dodržovali správnou životosprávu a měli tak na své podnikání dostatek fyzické i duševní energie. To potvrzuje i Covey (2016), který nezvládnutý time management dává do souvislosti se stresem. Ten, kdo si podle tohoto autora rozvrhne správně svůj čas, získá velký prostor pro svůj osobní růst, seberozvoj a sebezdokonalování i čas pro svou rodinu a koníčky, které přispívají k duševní pohodě (Covey, 2016, s. 12).



Jak o této problematice hovoří také Mikuláščík (2015, s. 62), životospráva je součástí duševní hygieny a self-managementu. *„Do správné životosprávy patří celá řada návykových postupů v chování, jako jsou alimentární návyky, rytmus spánku, rovnováha aktivity a odpočinku, relaxace, využívání volného času, mezilidské vztahy a komunikace. Pokud je životospráva optimální, dovede člověk mnohem lépe regenerovat svou duševní i tělesnou energii, dovede mnohem snadněji odstraňovat příznaky objektivní i subjektivní únavy, je také odolnější proti stresu, neurotizaci a je možno říct, že se projevuje jako člověk duševně vyrovnaný, vnitřně integrovaný a pozitivně orientovaný“.*

Zásadní roli hraje také kvalitní a vyvážená strava, eliminace užívání návykových látek, dostatek pohybu a sportovních aktivit (Mikuláščík, 2015). Stejně tak je v rámci zachování dobrého duševního zdraví vhodné předcházet workoholismu i stereotypu. Oba případy mohou vést k syndromu vyhoření, který může u freelancerů, jež v podnikání spoléhají jen sami na sebe, představovat významné riziko.

Jak může taková situace související se stereotypem vypadat konkrétně u lidí na volné noze popisuje Šafrová Drášilová (2019, s. 31): *„Práce se pořád opakuje, to, co děláte, vás pomalu přestává bavit, nikam se neposouváte, protože máte pocit, že vlastně není kam (...) a vy máte před sebou syndrom vyhoření jako z učebnice“.* O'Neill (2014) zase hovoří o riziku přepracování v souvislosti s multitaskingem, který pro podnikatele na volné noze představuje značnou nevýhodu s ohledem na stresovou zátěž. Jak autor (O'Neill, 2014) přibližuje, jeden podnikatel má více klientů, a pracuje na více rozličných projektech najednou. S tím souvisí také složitější plánování volného času a dovolené, která je zcela v režii freelancera. Musí najít ve svém diáři místo, kdy budou všechny zakázky hotové a po její dobu nezískává žádné finanční prostředky.

Je tedy důležité být si při podnikání na volné noze těchto rizikových a stresových faktorů vědom a umět se o své duševní zdraví starat, předcházet syndromu vyhoření, přepracování či nadměře stresu. Jak doporučuje Šafrová Drášilová (2019, s. 31), vyhnout se takovému psychickému kolapsu je na volné noze možné díky rozvoji svého podnikání, na které je potřeba vyhradit si čas a peníze. Je důležité cíleně hledat cesty, jak se zlepšovat, jak nabízet nové služby a produkty, stanovovat si nové cíle a těch potom dosahovat, což zachová motivaci a směřování do budoucna, dále také například sledovat trendy ve svém oboru, hledat inspiraci v podnikatelských skupinách s podobným záměrem.

**Shrnutí druhé kapitoly:** tato kapitola vymezila pojem sebeřízení jako cílevědomý a plánovitý proces, v rámci něhož si freelanceři identifikují a sebezpoznávají své silné a slabé stránky, následně své cíle a priority, organizují svůj čas z hlediska pracovního i osobního života, aby byli úspěšní, pracovali efektivně, zvyšovali svůj potenciál, eliminovali riziko syndromu vyhoření apod. Kapitola také uvedla vazbu mezi sebeřízením a určitými vlastnostmi a kompetencemi, které jsou nezbytné nejen pro efektivní sebeřízení, ale také pro seberozvoj (současně mohou být předmětem sebevzdělávání a sebeučení), kterému se věnuje následující, třetí kapitola.

Úkolem druhé kapitoly bylo představit vybrané poznatky ohledně sebeřízení freelancerů, abych následně mohla v rámci první výzkumné otázky této práce zjistit, jak tuto problematiku vnímají sami oslovení freelanceři v praxi, tedy jaké mají se sebeřízením zkušenosti, jaké vlastnosti a kompetence jsou z jejich pohledu pro efektivní sebeřízení i následný seberozvoj důležité (tedy jaké vnitřní podmínky jsou potřebné), jak si organizují svůj čas a práci, jakým způsobem pečují o své duševní i fyzické zdraví.

### 3. Seberozvoj freelancerů

Seberozvoj je možné definovat jako „*přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení. Vychází z poznání, že všichni lidé mají obrovský potenciál pro učení a pro proměnu svého chování i konání. (...) Seberozvoj přenáší prvotní odpovědnost za proces učení na učícího se jedince.*“ (Folwarczná, 2010, s. 74).

Seberozvoj je potom důležitý nejen pro pracovní život a kariéru, ale také pro život osobní, neboť tyto roviny se (především u podnikatelů na volné noze) významně prolínají, jak bylo mimo jiné zmíněno v předchozí kapitole. Na základě Vágnera a Webera (2007) lze říct, že člověk, který se rozvíjí a postupuje vpřed, pociťuje větší uspokojení ve své práci, vzdělávání mu činí radost (a tím jej přirozeně motivuje k dalším akcím), stejně tak jako pomoci druhým. Naopak člověk, který ve svém rozvoji stagnuje, nebo se posunuje nesprávným směrem, bývá vnitřně neklidný, provází ho neúspěch a nedaří se mu ani v mezilidských vztazích (Vágner & Weber, 2007, s. 23).

Jak již bylo v této práci mnohokrát naznačeno, úspěch freelancerů je determinován jejich vlastnostmi a dovednostmi, i vlastním přístupem a motivací – k sebeřízení, rozvoji, dalšímu vzdělávání i učení. Jak o tom píše Šafrová Drášilová (2019, s. 30), lidé na volné noze musí mít svou práci opravdu rádi, musí ji dělat dobře a neustále se učit.

Oproti zaměstnancům nemají freelanceři žádného nadřízeného, který by jim vzdělávání naplánoval, identifikoval jejich vzdělávací potřeby a vzdělávací aktivity zajistil. Na druhou stranu, tím, kdo určuje, co se budou učit, kdy a jak, jsou čistě pouze oni sami a mohou si tak přesně zacílit svůj rozvoj na oblasti, které vychází z jejich skutečných potřeb. Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, identifikace vzdělávacích potřeb

je u freelancerů významně navázána na proces sebepoznávání a sebeřízení a vychází ze správně stanovených cílů a dílčích kroků k jejich dosažení.

Seberozvoj je proto v rámci sebeřízení, i v rámci vlastního pracovního života a kariéry, u freelancerů klíčový. Nejen proto, aby si zvyšovali svou kvalifikaci, rozvíjeli své dovednosti a schopnosti, ale také, aby udrželi krok s neustále se vyvíjejícím technologickým a digitálním pokrokem. A tím pádem, aby mohli poskytovat vysoce odborné a kvalitní služby svým klientům a zákazníkům, a tím byli plně konkurenceschopní a úspěšní. Jak toto potvrzuje Vlach (2017, s. 48): *„základní představa, že nezávislý profesionál by se měl držet svého řemesla či oboru, se zkrátka nemění. Zvyšující se tempo vývoje ji spíše posiluje a potvrzuje, ale důraz na specializaci, růst v odbornosti a dovednostech není jen nějaký diktát moderní doby. Je to něco, co se s podnikáním nezávislých profesionálů pojí od nepaměti.“* Autor také podotýká (Vlach, 2017, s. 31), že bez kvalifikace a dalších vlastností, které zvyšují hodnotu profesionála na volné noze, tito podnikatelé brzy narazí na problémy a brzy začnou pocítovat potřebu učít se novým dovednostem, odlišit se a specializovat a tím zvýšit co nejvíce svou tržní hodnotu.

V této kapitole se proto nejprve zaměřím na význam celoživotního vzdělávání a učení v kontextu informační společnosti a rozvoje online prostředí, které s prací i seberozvojem freelancerů úzce souvisí, poté uvedu vztah formálního, neformálního a informálního učení s prací freelancerů, dále představím některé vybrané konkrétní metody efektivního učení a rozvoje kreativity, a vybrané způsoby a formy sebevzdělávání a sebeučení freelancerů na volné noze.

### 3.1. Celoživotní vzdělávání a učení freelancerů v kontextu informační společnosti

Sebevzdělávání a sebeučení jako takové se začalo rozvíjet s nástupem informační společnosti (Zounek, 2008), především ve spojení se vzdělávacím procesem e-learning, který tato společnost umožnila. Informační společnost je vázaná na rozvoj internetu a souvisejících technologií, které umožnily transformaci celého procesu vzdělávání (Černý, 2016, s. 46).

O tom, že je seberozvoj významně spojen s online prostředím hovoří i Černý a Chytková (2016, s. 9), kteří zmiňují tzv. konektivismu, což je pedagogický směr, který říká, že *„velká část procesu učení se odehrává nikoliv jen ve světě fyzickém, ale také v online prostředí. Součástí studijních dovedností by tak měla být schopnost najít a ověřit si informace na internetu, vyhledávat patřičné zdroje, tvůrčím způsobem je zpracovávat...Tedy pohybovat se v kyberprostoru“* (Černý & Chytková, 2016, s. 9). Z toho také vyplývá, že je seberozvoj v online prostředí významně podmíněn digitálními kompetencemi jedince, které byly uvedeny v kapitole 2.2.2. Klíčovým faktorem přizpůsobení se soudobému trhu práce se tak stává schopnost informace získávat, vhodně je používat, transformovat je a předávat nebo na ně vhodně reagovat. Samozřejmostí je to potom v oblastech, které jsou založené na práci s internetem, jako je tomu i u marketingu.

Jak píše Zounek (2006, s. 103): *„Důležitou, ba klíčovou roli v informační společnosti sehrává vzdělávání či učení se. Na významu tak získává rozvíjení individuálního lidského kapitálu v průběhu celého života.“* Zásadní roli celoživotního učení, a s tím spojený rozvoj a větší přístup k neformálnímu a informálnímu učení a vzdělávání, zmiňuje i Brdička (2003), který dodává,

že pozornost se v informační společnosti přenáší na proces sebeučení a sebevzdělání a na individuální přístup k seberozvoji, který je podmíněný schopností samostatně se vzdělávat a vzdělávací aktivity si vyhledávat na základě vlastní motivace, zájmů a potřeb. To potvrzuje i Černý (2017), který píše, že: *„Je zcela evidentní, že stále větší význam budou mít kurzy a vzdělávací aktivity, které nebudou přímo implementovány do akademické či jinak formální formace jednotlivce, ale které si bude sám systematicky vybírat podle jejich kvality a osobního prospěchu“* (Černý, 2017, s. 46).

Brdička (2003, s. 11) potom ještě zmiňuje význam samostatného přístupu nejen v rámci schopnosti rychle se v případě potřeby naučit něco nového, ale také v rámci práce na dálku bez osobního kontaktu s ostatními. S tím se freelanceři podnikající v oboru marketing setkávají ve své praxi často.

V neposlední řadě je důležité zmínit, že novou podobu vzdělávání a nové přístupy k rozvoji jednotlivce ovlivňuje v informační společnosti i samotné ICT (informační a komunikační technologie). Ty totiž mohou být nejen obsahem vzdělávání, ale jeho nástrojem, který různým způsobem a za pomoci různých technologií učení a vzdělávání zprostředkovává a podporuje (Zounek, 2008, s. 147). V případě freelancerů to lze ilustrovat na následujícím příkladu: obsahem vzdělávání jsou ICT v případě, kdy se freelanceři učí jak např. spravovat sociální sítě, jak pracovat s marketingovými nástroji, objevují nové funkce textových editorů nebo různých marketingových programů a softwarů. Nástrojem jsou poté ICT v případech, kdy se freelanceři účastní online seminářů, nebo je sami realizují, vydávají e-booky nebo videa, sdílí na sociálních sítích své zkušenosti a know-how apod.

### 3.2. Formální, neformální a informální učení freelancerů

Jak vyplynulo z předchozí kapitoly, celoživotní vzdělávání a učení hraje v životě freelancerů významnou roli. Respektive mělo by hrát, pokud chtějí být na trhu práce konkurenceschopní, úspěšní a dále se ve své odbornosti zlepšovat. V této kapitole se dotknu tématu formálního, neformálního a informálního učení freelancerů.

Co se formálního vzdělání týče, v případě kariérní dráhy freelancerů nehraje takovou významnou roli, jako je tomu u jiných profesních oborů. Samozřejmě existují studijní obory, které mohou freelancerům se vstupem na trh práce, s budováním vlastní reputace nebo zvyšování kvalifikace pomoci (např. obory jako je žurnalistika, mediální komunikace, marketing apod.), v době informační společnosti se ovšem dá vše dohnat i samostatným učením a vzděláváním. Jak potvrzují autoři Rabušičová a Rabušič (2008, s. 78), formálním vzděláváním je možné uchopit pouze určitou část vzdělávací kariéry jednotlivce a potenciál informálního učení v životě dospělých je významný, protože jim umožňuje ve všech fázích života získávat, doplňovat či obohacovat vlastní vědění a získávat další kompetence a kvalifikace užitečné pro pracovní i osobní život.

Freelanceři si často zvyšují svou kvalifikaci pomocí neformálního vzdělávání, kdy absolvují různé vzdělávacích kurzy v oblasti marketingu, za něž získávají potřebné certifikace. Neformálního učení se ovšem mohou účastnit i v rámci nejrůznějších zájmových aktivit, které mohou také souviset s jejich prací. Jak píše Sudický (2011, s. 72): *„Neformální učení je významnou součástí celého učebního procesu. Formální učení již nepředstavuje většinovou část vzdělávání. Učení se nyní děje i mnoha netradičními způsoby, jako jsou internetové komunity, osobní sítě, komunikační kanály nebo v rámci řešení úloh spojených*

*se zaměstnáním.*“ Jak je uvedeno v následující podkapitole, právě internetové komunity (sociální sítě) a využívání nejrůznějších komunikačních kanálů představují jedny z klíčových způsobů, jakými se freelanceři seberozvíjí, tedy sebevzdělávají a sebeučí.

Co se informálního učení týče, to probíhá především ze zkušeností. V pracovním životě, i v tom osobním. Jak tento pojem přibližují Rabušičová a Rabušič (2008, s. 77): *„Informálně se učíme snad všemi svými aktivitami, stále, ve své každodennosti, uvědoměle či neuvědoměle.“* Průcha a Veteška (2012, s. 130-131) zase uvádí, že se jedná o proces získávání dovedností, vědomostí, kompetencí a postojů z každodenních zkušeností a činností v pracovním a osobním životě, i ve volném čase, přičemž tento proces zahrnuje i neorganizované, náhodné sebevzdělávání. Informální učení se někdy příhodně označuje jako „zkušenostní“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 131).

Na základě poznatků, které uvádí Lukeš a Nový (2005), je možné popsat, že podnikatelé se během řízení svého podniku neustále vyvíjejí a učí, přičemž toto učení u nich probíhá ve dvou rovinách. První souvisí s opakováním nějakého chování, které se podnikateli osvědčilo (poté, co s ním získal zkušenost) a z takových činností se stávají postupem času rutinní a navyklé aktivity. Druhá rovina hovoří o učení se z problémů, nebo jiných důležitých situacích a událostí, se kterými se podnikatel ve své běžné praxi dennodenně setkává a potýká. Jakýkoliv způsob reakce na tyto problémy je pro něj učením a jak autoři (Lukeš & Nový, 2005) příhodně upozorňují, právě schopnost podnikatele vytěžit z prožívání těchto situací maximum nových dovedností, vědomostí nebo schopností, ovlivňuje jeho další úspěch v podnikání.



V tomto ohledu lze zmínit Kolbův cyklus učení. Vychází z předpokladu, že učení ze zkušeností nám dává neustálé příležitosti pro nepřetržité zlepšování vlastních dovedností, schopností a znalostí (Folwarczná, 2010, s. 55). Celý cyklus je rozdělen do čtyř fází. V první fázi jedinec přichází do styku se situací, ve které nelze použít nějaký dříve naučený stereotyp a učící se jedinec zažívá konkrétní zkušenost. Tuto zkušenost poté v druhé fázi reflektuje, přemýšlí o ní na základě (sebe)pozorování, zvažuje různá hlediska. Tato sebereflexe vede k vytvoření určitého náhledu ve třetím kroku, kdy jedinec zakotvuje nějakou myšlenku nebo teorii ohledně zkušenosti a ve čtvrté fázi nové poznatky aplikuje do praxe, podrobuje je testování, dochází k transferu zkušeností, tedy konání. Po takovém ověření v praxi získává další zkušenost a ta rozebíhá celý cyklus nanovo (Hroník, 2007, s. 47-48).

Pro nezávislé profesionály je informální učení ze zkušeností obzvláště významné, protože je přítomné od počátku budování jejich kariéry, za kterou jsou zodpovědní pouze oni sami. Vše se musí naučit od začátku, vycházet ze svých chyb, zkoušet nejrůznější řešení a hledat nejlepší cesty, jak své podnikání vést, jak přistupovat k práci i klientům, jak příležitostně řešit legislativní, administrativní či ekonomické otázky apod.

### **3.3. Metody a techniky efektivního sebeučení a seberozvíjení u kreativních freelancerů**

Ještě před tím, než uvedu v další podkapitole některé způsoby, formy či kanály využívané k sebevzdělávání a sebeučení, představím vybrané metody a techniky, které se při seberozvoji využívají k rozvíjení a podporování kreativity, tvořivosti nebo představitivosti, což jsou vlastnosti, které jsou pro freelancery podnikající v oboru marketing klíčové

(jak vyplynulo z předchozích kapitol, především z kapitoly 2.2.3.) a často souvisí s efektivním sebeučením. Důležitým poznatkem této podkapitoly je také fakt, že v případě freelancerů se sebezvzdělávání a sebeučení týká nejen odborných a profesních dovedností a kompetencí, ale že se sebevýchova může orientovat i na vědomé zlepšování paměti, myšlení, představitivosti, tvořivosti nebo emocí (Mikuláščík, 2015).

### **Kreativní (laterální) myšlení**

Kromě skutečnosti, že je kreativita v práci většiny freelancerů podnikajících v oboru marketing zcela zásadní, je kreativita sama o sobě důležitým aspektem při seberozvoji. Pomáhá při chápání učiva, při pamatování i vybavování si informací a je důležitá pro motivaci (Černý & Chytková, 2016, s. 43).

V případě kreativity lze hovořit také o laterálním myšlení, které *„vede k tomu, abyste dokázali vymýšlet nové způsoby řešení problému. Je založeno na schopnosti vybočit ze zavedených hranic, z obvyklého způsobu myšlení (...) neřídíte se logickým, ale naopak neobvyklým, originálním, tedy laterálním postupem“* (Černý, Chytková, 2016, s. 45). Rozvoj laterárního myšlení do jisté míry souvisí s dalšími níže uvedenými metodami, protože všechny se v kontextu práce freelancerů zaměřují na rozvoj tvořivosti, fantazie, pozornosti, na rozvoj hledání originálních řešení.

### **Myšlenkové mapy**

Tato metoda umožňuje efektivně pracovat s myšlenkami a informacemi z vlastních i jiných zdrojů. Pomocí myšlenkových map je možné informace efektivně třídit, hledat mezi nimi souvislosti a vazby. Jak píše Černý a Chytková (2016, s. 52), myšlenkové mapy jsou individuálním nástrojem a každý je může využívat vlastním způsobem, za jiným účelem,

jakým může být například hledání nových nápadů nebo řešení problémů, organizace a plánování, pamatování a vybavování si informací nebo jejich efektivní zapisování. Dále lze podle těchto autorů (Černý a Chytková, 2016, s. 56) v kontextu práce a potřeb freelancerů podnikajících v oboru marketing zmínit, že myšlenkové mapy mohou pomoci v hledání nápadů a zajímavých myšlenek, mohou sloužit jako pomůcka pro tvůrčí psaní textů, jako relaxační technika, pro řízení projektů, jako podklad pro prezentování apod.

Na základě poznatků Mikuláščíka (2015, s. 58) je potom možné dodat, že myšlenkové mapy je při práci výhodné používat proto, že zvyšují originalitu a tvořivost, mohou se používat jako herní metoda sebezvoje, působí současně na více smyslů, jsou otevřeným systémem, do něhož je možné kdykoliv přidávat další prvky a tím prohlubovat jejich efektivitu, zvyšují uvolněnost a pomáhají při hledání nápadů a při jejich prvním strukturování.

### **Koncentrace pozornosti**

Dobrá koncentrace pozornosti je nezbytná pro jakoukoliv efektivní činnost. Koncentrovaný člověk šetří svůj čas, pracuje a studuje efektivněji, je úspěšnější v tom, co dělá, působí přesvědčivěji a je mnohem více zaujatý věcí, kterou dělá.

Mikuláščík (2015, s. 43) v této souvislosti uvádí některé podmínky, které napomáhají zlepšování a trénování koncentrace pozornosti. Patří mezi ně například pracování na menším objemu činností a plné soustředění se na jednotlivé úkoly, pravidelnost a rytmus v učení i práci (s tím souvisí i zvládnutý time management a duševní hygiena), pozitivní vztah k dané činnosti, schopnost vyvarovat se zlovyků a rušivých vlivů a vyvinuté volní úsilí.

## **Rozvoj představivosti, fantazie a tvořivosti**

Představivost, fantazie a tvořivost mají velký význam v produktivní a tvůrčí práci. Velká část cviků na kreativitu i koncentraci paměti podporují současně i představivost a tvořivost, například cviky zahrnující soustředěné vnímání nějakého předmětu, vciťování se do různých pocitů, postojů nebo myšlenek různých osob (Mikuláščík, 2015, s. 50).

Jak také autor (Mikuláščík, 2015, s. 50-51) dále uvádí, představivost a fantazii lze rozvíjet ve svém vědomí, případně představy konkrétně zpracovávat v podobě kreseb, slovního popisu nebo jiné aktivní činnosti. Rozvíjení verbální tvořivosti potom může spočívat v různých kreativních metodách: hledání co největšího počtu slov s určitým počátečním písmenem, ve vytvoření co největšího počtu vět ze čtyř slov, kde jsou určena začáteční písmena, tvoření asociací, nápadů na dané téma, ve vymýšlení co největšího možného množství netradičního využití určitého předmětu apod.

K této metodě lze dodat, že freelancerům mohou taková cvičení pomoci mimo jiné zlepšovat reklamní a prodejní dovednosti, schopnost odhalovat skutečné potřeby a pocity zákazníků nebo klientů, pomáhají tvořit marketingový obsah originálně, kreativně a neotřele („z jiného úhlu pohledu“) a dívat se na věci i problémy inovativně, což je nezbytným předpokladem jejich efektivní práce a úspěšného podnikání.

## **Učení založené na portfoliu**

Jako poslední metodu uvedu učení založené na portfoliu, o kterém píše Černý (2016). Je to nejen z toho důvodu, že pro freelancery podnikající v oboru marketing je vlastní portfolio nezbytnou součástí sebeprezentace a úspěšného

podnikání jako takového<sup>3</sup>, ale také proto, že Černý (2016, s. 22) tento způsob vnímá jako základní prvek reflektivního učení, které umožňuje sledovat vlastní vývoj v širší perspektivě, i jako nástroj identifikace vlastních vzdělávacích potřeb.

*„V řadě oblastí se lze učit tak, že si definujeme drobné dovednosti, které je třeba si osvojit a jež mají nějaký uchopitelný výstup – esej, obraz, infografiku nebo zdrojový kód. Portfolio pak slouží jako určitý repozitář kompetencí, ke kterým se lze vracet, vytvořené materiály se neztrácejí a kompetenční učení je výhodné také v tom, že se v něm snadno pracuje s motivací (za krátký čas je zde jasný výsledek a může se dobře přizpůsobovat potřebám každého jednotlivce“ (Černý, 2016, s. 22).*

Portfolia umožňují dokumentovat studijní cestu jedince, tedy jaké dovednosti a kompetence byly postupně osvojovány a současně mohou danému jedinci dávat přehled o tom, jakým způsobem se učí, jak spolu jednotlivé činnosti, vzdělávací aktivity a jejich výstupy souvisí a případně mu poskytují náhled na to, jak a v jakých dalších oblastech se vzdělávat nebo na sobě jinak, efektivněji pracovat. Lze tedy hovořit o tzv. kompetenčním učení, které může pomoci freelancerům vzdělávat se a zdokonalovat v nejrůznějších činnostech (nejen přímo souvisejících s jeho profesí), které jakýmkoliv způsobem zvyšují jeho potenciál.

---

<sup>3</sup> Portfolio, které freelancer ve své praxi využívá k sebezprezentaci, většinou obsahuje ukázky vlastní práce, reference, vzdělání a absolvované kurzy, certifikáty, dále klíčové kompetence, vlastnosti a dovednosti apod. Může tedy být jakousi alternativou k životopisu a freelanceři jím mohou mimo jiné prokazovat svou odbornost, kvalifikaci a kompetentnost směrem k potenciálním klientům.

### 3.4. Způsoby a formy sebevzdělávání a sebeučení

Jak vyplynulo z kapitoly 3.1., významnou roli v seberozvoji freelancerů má e-learning a vzdělávání a učení v digitálním prostředí. Především u lidí, kteří na internetu tráví podstatnou část svého života, jakými freelanceři pracující v marketingu jsou. Ať už se jedná o formální vzdělávání, neformální i informální, kam je možné podle Zounka (2008, s. 148) zařadit například sdílení znalostí a spolupráci kolegů či kamarádů po internetu, metodu „pokus-omyl“ při práci s ICT, poslouchání podcastů, sledování videí a videoblogů apod.

Veteška (2016, s. 208) obdobně vymezuje nejčastěji využívané formy a přístupy u sebevzdělávání jako: mobilní učení (mobile learning), sociální sítě, online kurzy, školy, univerzity (všechny formy distančního vzdělávání), online encyklopedie, knihovny a dokumenty, některé počítačové hry, videopřednášky.

Také proto se v této kapitole zaměřím především na vybrané způsoby sebevzdělávání a učení, jakých mohou freelanceři podnikající v oboru marketing využívat, především v online prostředí.

#### **(Online) knihy a dokumenty, webové stránky a blogy**

Jedná se o nejběžnější formy a zdroje sebevzdělávání a sebeučení, přičemž nabízí také nejrychlejší způsob, jak nové informace a poznatky získávat. Kromě papírových knih lze v dnešní době najít plno publikací, knih, článků i informací na internetu. Mezi tyto zdroje či formy patří elektronické knihovny, online knihy, časopisy a magazíny nebo encyklopedie, webové stránky, blogy apod. Pro freelancery mohou být přínosné také nejrůznější případové studie a e-booky, které často vydávají samotní freelanceři nebo odborníci ve svém oboru na základě svých vlastních zkušeností přímo z praxe

(tyto materiály jsou většinou dostupné skrze jejich osobní webové stránky, blogy, e-shopy nebo sociální sítě).

Jak píše Veteška (2017, s. 217): *„Jedná se o klasické formy sebevzdělávání pomocí online vyhledávání informací, poznatků a souvislostí, kde si každý jedinec může sám tyto informace najít a tím si prohloubit své vzdělání“*. Kvalita takového sebevzdělávání a sebeučení je potom samozřejmě podmíněna schopností freelancera vyhledávat relevantní online zdroje a umět s nimi vhodně pracovat. Do jisté míry tedy mimo jiné závisí na digitálních kompetencích člověka tak, jak byly popsány v kapitole 2.2.2. této práce.

### **Sociální sítě**

Sociální sítě sehrávají v dnešní době při vzdělávání a učení významnou roli, zejména pro lidi pohybující se v takovém oboru, jakým je marketing. Jejich význam pro celoživotní vzdělávání a učení zvyšuje i Frk (2013). Na sociálních sítích<sup>4</sup> je obsah vytvářen pouze uživateli, kteří zde vystupují v rámci svých osobních sítí a ty dále propojují s ostatními. Jak píše Downes (2010, s. 28), jádrem technologie sociálních sítí je možnost vytvářet spojení mezi členy komunity a umožňovat seskupování lidí s podobnými zájmy. Merriam a Bierrema (2014, s. 6) zase uvádí, že sociální sítě umožňují objevovat nová témata zájmu, spojovat se s ostatními vzdělávanými v dané oblasti a sdílet navzájem informace.

Jak toto potvrzují i Černý a Chytková (2016, s. 9): *„kromě webů a databází, ze kterých lze čerpat, se součástí běžného online prostoru staly sociální sítě. Právě určitá participace na životě v těchto sítích je integrální součástí vzdělávání. Umožňuje*

---

<sup>4</sup> Za nejvýznamnější sociální sítě v kontextu seberozvoje freelancerů lze považovat Facebook, Twitter, LinkedIn (Černý, 2016), i například sociální platformu s videi Youtube.

*totiž spolupracovat s lidmi, kteří mají stejné zájmy nebo cíle jako vy, kteří se věnují podobným tématům, sledovat odborníky, žádat o radu i prezentovat sebe sama.“*

Skrze sociální sítě lze také propagovat vzdělávací akce a kurzy (Merriam & Bierrema, 2014, s. 6), případně přímo na osobní profily umisťovat vzdělávací obsah, ke kterému mají zainteresovaní jedinci, kteří se k odběru takového obsahu přihlásí, přístup. O tomto píše i Veteška (2016), který říká, že: *„V posledních několika letech se sociální sítě staly užitečným nástrojem nejen pro samotné účastníky vzdělávání, ale i pro lektory a vzdělávací instituce, protože nabízí rozmanité spektrum možností využití v praxi vzdělávání dospělých“* (Veteška, 2016, s. 213-214).

V návaznosti na výše uvedené lze říct, že pro freelancery jsou sociální sítě virtuálním místem, kde se mohou setkávat s komunitou (např. skrze různé tematické skupiny zaměřené na oblast jejich podnikání – stránky sdružující marketéry, copywritery apod.), a kde si mohou vyměňovat své zkušenosti, know-how, inspiraci, sdílet tipy na různé vzdělávací akce a online semináře, případně sami propagovat své vlastní vzdělávací akce a obsahy, které produkují, nebo lektorují. Jak shrnuje Černý (2016, s. 31), sociální sítě nabízí možnost jednoduchého sdílení vlastních materiálů, myšlenek nebo postupů, i navazování diskusí a aktivního vytváření komunit.

### **Online semináře**

Pod tento pojem lze zahrnout webináře a videosemináře. Rozdíl mezi nimi popíšu v následujícím textu podle Vetešky (2016, s. 211-212). Webinář je založen na přenosu informací mezi lektorem a účastníky, kteří se k webináři připojují skrze koncová zařízení připojená k internetu (notebook, počítač, mobil apod.). Aktivita je v tomto případě oboustranná, přenos informací probíhá synchronně mezi lektorem a účastníky, kteří mají v reálném čase prostor k vyjádření se či k diskusi, ke sdělování svých zážitků, názorů



a zkušeností. Je jim zajištěna možnost doptávat se lektora přímo během webináře, nebo psát své dotazy či podněty do chatu nebo rozhraní pro posílání internetových zpráv. Lektor v tomto případě nepůsobí pouze jako sdělovatel informací, ale sám díky přímé interakci s účastníky získává nové zkušenosti a učí se.

Naproti tomu videoseminář je jednosměrný a asynchronní, kdy informace předává lektor anonymnímu publiku bez možnosti přímé interakce. Lektor nahraje svůj přednes, případně pořídí záznam ze semináře nebo přednášky a dá jej k dispozici jedincům, kteří mají o daný obsah zájem (ať už si jej zaplatí, mají k němu přístup v rámci členství v určitých zainteresovaných skupinách, nebo je zcela volně přístupný na internetu). Oproti webináři je v tomto případě výhodou flexibilita, možnost video kdykoliv přerušit, opakovaně přehrávat určité pasáže, případně některé přeskokovat. Pokud má videoseminář podobu navazujícího seriálu, potom hovoříme o videokurzu.

### **Online kooperace**

Jako jednu z metod informálního sebeučení, byť v podstatě skrytou, uvádí Veteška (2017) také účast na online kooperacích. Jedná se o digitalizovanou formu týmové spolupráce, která probíhá na dálku (což je pro freelancery, kteří bývají často jakožto externisté součástí nějakého většího týmu pracovníků – marketérů, grafiků, programátorů, vývojářů apod. – běžnou praxí) a účastníci společně řeší dané problémy, pracují na projektech nebo připomínkují práci v reálném čase. *„Účastníci se učí tzv. za pochodu, sdílejí své nápady s ostatními a zároveň si osvojují a prohlubují myšlenky svých kolegů“* (Veteška, 2017, s. 214).

Černý (2016) v tomto případě hovoří obdobně o projektové spolupráci na projektech řízených online formou, v rámci níž se mimo jiné rozvíjí

kooperační a komunikační kompetence specifické pro online prostředí, ale také kompetence k sebeřízení a osobnímu rozvoji (Černý, 2016, s. 38-39). Pokud je vytvořeno optimální sdílené prostředí, může v tomto případě mezi jednotlivými členy týmu docházet ke sdílení poznámek a úkolů, k výměně užitečných informací, nápadů a souborů a je také možné sledovat činnost dalších odborníků z jiných oborů a učit se z jejich pracovního procesu, či jejich znalostí a zkušeností.

**Shrnutí třetí kapitoly:** Seberozvoj byl v této kapitole představen jako nikdy nekončící proces celoživotního učení a vzdělávání, které je pro freelancery z hlediska jejich úspěchu zásadní. V kontextu této práce, která pojímá freelancery jako individuální jedince na volné noze, kteří pracují zcela sami na sebe a jsou tedy sami zodpovědní i za svůj rozvoj, jsem se zaměřila na principy a způsoby seberozvoje a sebeučení, které (jak vyplynulo z poznatků několika autorů) probíhá především v online prostředí, jež je pro freelancery podnikající v oboru marketing esenciální i z hlediska výkonu jejich práce. V kapitole byly popsány vybrané způsoby a formy sebevzdělávání a sebeučení (sociální sítě, online knihy a další zdroje, online semináře, online kooperace). Kapitola také uvedla, že jak probíhá u freelancerů identifikace vzdělávacích potřeb, a že je u freelancerů podnikajících v oboru marketing důležité rozvíjet nejen odborné znalosti a kompetence pro výkon činnosti a zvyšování kvalifikace, ale že je také důležité věnovat se sebevýchově v oblasti vědomého zlepšování kreativity, tvořivosti, představitivosti, zpracování informací (např. skrze myšlenkové mapy), efektivního učení apod.

Úkolem třetí kapitoly bylo představit vybrané poznatky ohledně seberozvoje (sebeučení a sebevzdělávání) freelancerů, abych následně mohla v rámci druhé výzkumné otázky této práce zjistit, jak tuto problematiku

vnímají sami oslovení freelanceři v praxi, tedy jaké mají se seberozvojem zkušenosti a jakou důležitost mu v kontextu své činnosti přiřkládají, jakým způsobem se formálně, neformálně a informálně sebevzdělávají a sebeučí, jak si identifikují své vzdělávací potřeby, jaké způsoby a formy využívají, jakým způsobem rozvíjí svou kreativitu, tvořivost, představivost apod. a prostřednictvím jakých metod.

## 4. Kvalitativní rozhovory s českými freelancery podnikajícími v oboru marketing

Druhá empirická část diplomové práce se zaměří na kvalitativní výzkum mezi českými freelancery, kteří podnikají v oboru marketing tak, jak byl tento pojem vymezen v první kapitole této práce. Výzkum bude proveden formou hloubkových kvalitativních rozhovorů, které by měly prohloubit teoretické poznatky ohledně sebeřízení a seberozvoje cílové skupiny freelancerů a odhalit konkrétní zkušenosti a prožitky z praxe.

Na tomto místě je současně důležité zmínit, že v České republice bylo doposud realizováno jen málo výzkumných šetření zabývajících se freelancery, zejména z kvalitativního hlediska, které se v andragogickém kontextu zaměřuje na jejich sebeřízení a seberozvoj. Jeden z nejrozsáhlejších a nejdůležitějších výzkumů provedl doposud Vlach (2016), nicméně jeho výzkum byl kvantitativní povahy a zjišťoval všeobecné poměry freelancerů v ČR (tedy ze všech oborů)<sup>5</sup>.

Také proto jsem se rozhodla realizovat v rámci své diplomové práce kvalitativní hloubkové rozhovory v andragogickém kontextu, protože mohou na tomto doposud málo probádaném poli přinést vysoce přínosná zjištění ohledně toho, jak se tato specifická skupina pracovníků na trhu práce sebevzdělává a sebeučí, a jak si sebeřídí svou práci na volné noze s ohledem na všechna specifika, která byla uvedena v rámci teoretické části této práce.

---

<sup>5</sup> Jeho kvantitativního výzkumu se v roce 2015 účastnilo na 2300 českých freelancerů, kteří odpovídali na více než 50 otázek ohledně náplně jejich práce, skladby klientů, ročního objemu zakázek, referencí, způsobu práce, dále ohledně příjmů, cenotvorby i finanční situace, ohledně pracovních návyků, rozvržení pracovního a volného času i jejich hodnot a vizí (Vlach, 2016).

## 4.1. Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem práce je popsat, jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí. Hlavní výzkumnou otázku lze tedy položit takto: *Jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí?* V souvislosti s tím jsem formulovala dva dílčí cíle a související dvě výzkumné podotázky.

Dílčí cíl č. 1: Popsat, jakým způsobem a za jakých podmínek se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí.

*Výzkumná podotázka č. 1: Jakým způsobem a za jakých podmínek se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí?*

Tuto otázku jsem si položila proto, že mě zajímá, jakým způsobem oslovení freelanceři sebemanažerují svou práci, jakým způsobem se sebeřídí, jaké vlastnosti a kompetence považují pro podnikání na volné noze, pro výkon své profese i pro další rozvoj za klíčové (tedy jaké podmínky jsou nezbytné), jak si organizují svůj čas a práci a jakým způsobem pečují o své duševní i fyzické zdraví. Teoretickým východiskem pro tuto výzkumnou otázku byla druhá kapitola této práce, která také vymezila hlavní zkoumané pojmy.

Dílčí cíl č. 2: Popsat, jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing seberozvíjí.

*Výzkumná podotázka č. 1: Jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebezdvělávají a sebeučí?*

Tuto otázku jsem si položila proto, že mě zajímá, jakým způsobem si freelanceři sami zajišťují své vzdělání a jaké mají se seberozvojem zkušenosti, jak vnímají důležitost celoživotního vzdělávání a učení v kontextu

podnikání na volné noze, dále jakým způsobem se formálně, neformálně a informálně sebevzdělávají a sebeučí, jak si identifikují své vzdělávací potřeby, jaké způsoby a formy využívají, jakým způsobem rozvíjí svou kreativitu, tvořivost, představivost, jak zlepšují efektivitu svého učení apod. Teoretickým východiskem pro tuto výzkumnou otázku byla třetí kapitola této práce, která také vymezila hlavní zkoumané pojmy.

## **4.2. Metodika hloubkových polostrukturovaných rozhovorů**

Jako metodu získávání dat jsem zvolila kvalitativní polostrukturované hloubkové rozhovory a to proto, aby bylo možné do hloubky poznat zkušenosti oslovených jedinců a během vedení interview se situačně doptávat na důležité informace, které z konkrétních rozhovorů vyplynou.

Úkolem těchto rozhovorů se zvolenými jedinci bylo zejména poznat a pochopit jejich konkrétní prožitky, zkušenosti, způsoby, jakými si uzpůsobují své každodenní interakce a aktivity. To v konkrétním případě znamená jejich vzdělávání, učení a sebeřízení a seberozvoj. Budu tedy zkoumat individuální významy, které daní jedinci připisují různým situacím, zkušenostem a jevům. Podle Flicka (2007, s. 10-11) lze z hlediska teoretického ukotvení hovořit o symbolickém interakcionismu a fenomenologii. V rámci kódování a interpretace dat poté budu mezi jednotlivými výpověďmi a významy mimo jiné hledat souvislosti a společná témata (nikoliv ovšem na úrovni zobecňování na danou populaci, jako je tomu u kvantitativního výzkumu).

#### 4.2.1. Výběr vzorku

Výběr vzorku byl proveden cíleně neboli záměrně podle určitých znaků, které bylo potřeba, aby informátoři výzkumu splňovali. Kritéria pro výběr vychází z vymezení pojmu freelancer podnikající v oboru marketing tak, jak to bylo uvedeno v první kapitole této práce, tedy daný jedinec musí podnikat na volné noze (bez zaměstnanců a zaměstnavatelů) v oboru marketing a toto podnikání musí být jeho hlavní výdělečnou činností (tedy nesmí jej mít pouze jako přivýdělek, nebo být agenturním „zaměstnancem“)<sup>6</sup>. Z toho vyplývá také požadavek věku minimálně 18 let, neboť od této doby je možné v ČR začít samostatně podnikat a zakládat si živnost. Pohlaví, věk, místo bydliště nebo dosažený stupeň vzdělání nehrály při výběru výzkumného souboru žádný vliv.

Hlavním způsobem výběru informátorů byla metoda „sněhové koule“, kterou Hendl (2016, s. 156) považuje za vhodnou pro kvalitativní interview. Díky své vlastní znalosti výše vymezené skupiny freelancerů (neboť ve stejném oboru sama jako freelancerka pracuji, jak bylo zmíněno v úvodu této práce) jsem měla předem v rámci záměrného výběru vytipovaných pár potenciálních účastníků, které jsem oslovila s žádostí o účast na mém výzkumu – skrze různé skupiny na sociálních sítích, které freelancery podnikající v oboru marketing sdružují, skrze své vlastní kontakty apod.

---

<sup>6</sup> Do výzkumného souboru jsem také zařazovala freelancery, kteří na volné noze podnikají alespoň pár let, aby se mohli sdílet své zkušenosti ohledně rozvoje, progresu, zhodnocení procesů sebeřízení a seberozvoje v nějakém časovém odstupu, tedy aby mi poskytli bohatší náhled na zkoumanou problematiku a zkušenosti či zážitky ze své dlouhodobější praxe. Konkrétní délku podnikání na volné noze, jako podmínku zařazení do výzkumného souboru, jsem ovšem předem nevymezila.

Ti mě následně odkazovali na další zajímavé jedince splňující výše uvedená kritéria, které jsem mohla oslovovat jako další potenciální účastníky výzkumu.

Kombinací výše uvedených metod (záměrným výběrem a sněhovou koulí) jsem oslovila celkem 22 freelancerů. Rozhovor byl nakonec proveden s 12 z nich a ti tvoří můj výzkumný soubor.

#### **4.2.2. Etika výzkumu**

Nezbytnou součástí kvalitativního výzkumu je také zajištění etického průběhu, což jsem zajistila pomocí několika důležitých opatření. V první řadě byli informátoři obeznámeni s účelem a průběhem výzkumu a podepsali informovaný souhlas<sup>7</sup>. Nebyly jim předem zatajeny žádné informace o výzkumu.

Ačkoliv rozhovory nezjišťovaly žádné citlivé informace, byli informátoři seznámeni s možností rozhovor kdykoliv ukončit, nebo na některé otázky neodpovídat. Klíčové také bylo zajištění anonymity všech účastníků výzkumu (během sběru dat i při jejich analýze a interpretaci). Všechny nahrávky i přepisy byly anonymizovány a v textu byla jména informátorů nahrazena označením „I-1, I-2, I-3“ atd.

#### **4.2.3. Limity výzkumu**

Za hlavní limity výzkumu lze v kontextu současné situace považovat problémy související s koronavirovou pandemií<sup>8</sup>. Vzhledem k tomu, že byl

---

<sup>7</sup> Pokud se rozhovory konaly na dálku, tedy přes online komunikační kanál, informovaný souhlas jsem informátorům zaslala v elektronické podobě a oni mi jej podepsaný a naskenovaný zaslali zpět.

<sup>8</sup> Ta v Česku trvá od jara 2020 až do současnosti (tedy dubna 2021), kdy byla práce psána a odevzdávána.



sběr dat naplánovaný na podzim roku 2020, kdy byl nakonec vládními nařízeními omezen osobní kontakt mezi lidmi, byly uzavřeny kavárny nebo sdílené kanceláře, ve kterých se měly některé rozhovory původně konat, případně byli někteří domluvení informátoři v karanténě, probíhala většina rozhovorů kvůli zajištění maximální bezpečnosti na dálku – online skrze komunikační kanály umožňující videohovory. Kvůli těmto komplikacím se také většina rozhovorů konala až v prosinci 2020 a v lednu 2021.

S tím souvisí také další limit: během online rozhovorů jsem nemohla dostatečně zajistit technické zázemí (např. funkčnost vybavení, internetové připojení) a eliminaci všech rušivých vlivů na straně informátorů, kteří se rozhovoru ve většině případů účastnili ze svého domova. Na druhou stranu, vzhledem k tomu, že většina z nich v obdobných podmínkách z domova běžně pracuje, dalo se očekávat, že budou na videohovory dostatečně připraveni. Pokud by taková situace nastala (např. nefunkční připojení, problémy s mikrofonom atd.), byl by s informátorem sjednán náhradní termín rozhovoru, případně zvolena jiná platforma pro videohovor.

Během rozhovorů, které se konaly osobně, bych zase za limit mohla označit povinné nošení respirátoru či roušky z bezpečnostních důvodů. Ta může zhoršit nejen naslouchání a chápání sděleného, ale také vizuálně výrazně redukuje projevy emocí, které mohou pomoci v chápání významu některých sdělovaných informací. Abych proto případná nedorozumění co nejvíce eliminovala, i přes časté narušování plynulého rozhovoru, jsem se pro jistotu na některé věci, u kterých jsem si nebyla jista, že jsem je zachytila správně, ptala na jejich zopakování.

V návaznosti na následující podkapitolou věnující se sběru dat bych ještě mohla za limit označit fakt, že u této skupiny podnikatelů je vstup do terénu ztížen tím, že vlastně žádný společný „terén“ nemají. Tedy

nepracují v nějaké organizaci, vzdělávací instituci, službě apod., kterou by bylo možné navštívit, i třeba opakovaně, kde by bylo možné pomocí pozorování získat další klíčové informace ke zkoumané související problematice, případně získat další informátory pracující na stejných pozicích nebo ve stejném oboru apod. Jak vyplynulo z první kapitoly teoretické části, tito lidé pracují samostatně převážně ze svého domova, kaváren, sdílených kanceláří apod.

#### 4.2.4. Sběr dat, průběh rozhovorů

Co se týká mé role jakožto výzkumníka, výhodou byla má znalost prostředí i jazyka oslovené skupiny freelancerů podnikajících v oboru marketing, což usnadnilo nejen formulaci otázek polostrukturovaného rozhovoru, ale také samotný průběh interview a navození pocitu důvěry, respektive důvěryhodnosti. V tomto případě jsem vycházela z doporučení Hendla (2016, s. 176), že *„v interview máme vytvořit rámeček, v němž se bude moci dotazovaný vyjadřovat pomocí svých vlastních termínů a svým vlastním stylem. Otázky formulujeme jasným způsobem, kterému dotazovaný rozumí.“*

Na druhou stranu jsem si byla vědoma toho, že pro zajištění kvality výzkumu bylo nutné dodržet nestrannost a objektivitu, nevnášet do rozhovorů mé vlastní názory na zkoumanou problematiku a tím ovlivňovat průběh interview.

Při realizaci rozhovorů jsem dbala na dodržování i některých dalších zásad pro vedení interview podle Hendla (2016, s. 176): kladla jsem vždy pouze jednu otázku, kterou jsem poté doplňovala otázkami sondážními, dotazovanému jsem průběžně sdělovala, jak rozhovor pokračuje (např., když jsme byli v polovině otázek), případně jsem vysvětlovala vztah otázek

ke zkoumané problematice. Příklad jednoho přepsaného rozhovoru je uveden v Příloze 2 této práce.

Níže je uvedena osnova rozhovoru a hlavní pokládané otázky, které byly poté situačně doplňovány dalšími podotázkami, případně bylo podle vývoje rozhovoru jejich řazení pozměněno. U většiny dílčích otázek níže je v závorce uvedeno, k jaké ze dvou výzkumných otázek se vztahuje, a analogicky podle specifikace výzkumných otázek v kapitole 4.1 této práce i z jakých teoretických poznatků vychází.

**Osnova rozhovoru: základní pokládané otázky<sup>9</sup>:**

- *Jaký byl váš důvod pro freelancing, jak jste se na volnou nohu dostal/a?*
- *Máte nějaké formální vzdělání v oboru marketing? (VO 2)*
- *Jaké osobní a odborné vlastnosti by podle vás měli úspěšní freelanceři mít? (VO 1)*
- *Pracujete nějak na svém sebepoznání, abyste byl/a ve své práci lepší? (VO 1)*
- *Stanovujete si v podnikání cíle, kterých chcete dosahovat? (VO 1)*
- *Jak si řídíte svůj čas v rámci time managementu? (VO 1)*
- *Co děláte proti syndromu vyhoření, jak pečujete o svou psychiku? (VO 1)*
- *Jak vnímáte důležitost celoživotního vzdělávání a učení u freelancerů? (VO 2)*
- *Jak si identifikujete to, co se chcete, nebo potřebujete naučit? (VO 2)*
- *Jakým způsobem se dále neformálně vzděláváte (kurzy, školení, certifikace)? (VO 2)*

---

<sup>9</sup> Vzhledem k tomu, že se jednalo o polostrukturované rozhovory, byly tyto otázky situačně pokládány a upravovány podle skutečného průběhu rozhovorů a byly průběžně doplňovány dalšími podotázkami. Doslovný přepis jednoho rozhovoru pro ukázkou je uveden v Příloze 2.

- *Jakým způsobem se informálně učíte, ze zkušeností? (VO 2)*
- *Jaké konkrétní formy sebevzdělávání a sebeučení využíváte? (VO 2)*
- *Jak rozvíjíte svou kreativitu, tvořivost, představivost, jaké metody efektivního učení využíváte? (VO 2)*

Osobní i online rozhovory probíhaly v poměrně dlouhém časovém rozmezí od října 2020 do února 2021, protože jak již bylo zmíněno, průběh výrazně narušila koronavirová pandemie a mnohé rozhovory byly několikrát odkládány.

Osobní rozhovory proběhly čtyři. Dva z nich u informátora doma, dva ve sdílené kanceláři. Důležité bylo vybrat podle možností účastníka takové místo, kde bylo možné eliminovat rušivé elementy. Osobní rozhovory trvaly v průměru asi 30 minut. Audio nahrávku z jejich průběhu jsem si nahrávala do mobilního telefonu skrze funkci diktafon, průběžně jsem si také dělala vlastní poznámky.

Osm online rozhovorů probíhalo přes aplikaci pro videohovory Zoom.us, která umožňuje nahrávat také zvuk (skrze funkci Zoom Record). Také během online rozhovorů jsem si dělala vlastní poznámky a délka hovoru byla obdobná jako u osobních, tedy cca 30 minut. Z mé strany jsem před každým online rozhovorem otestovala připojení mikrofону i web kamery, aby nedošlo během hovoru k technickým potížím (jak bylo uvedeno u limitů, na straně účastníků jsem toto bohužel ovlivnit nemohla, všechny rozhovory se ovšem obešly bez technických problémů).

Jak také doporučuje Hendl (2016, s. 171), tazatel by měl dotazovanému nabídnout možnost dodatečného kontaktu. Po skončení rozhovoru jsem si proto s informátory vyměnila kontaktní údaje (e-mail, telefon, kontakt na sociálních sítích), abych se případně mohla dodatečně doptat na některé

zjištěné skutečnosti, nechat si je dovysvětlit a naopak, aby mi informátoři mohli případně sdělit některé doplňující důležité zkušenosti i po skončení rozhovoru nebo mě dodatečně kontaktovat.

### **Pilotní rozhovor**

Před sběrem dat samotným byl proveden jeden pilotní rozhovor, který měl jednak ověřit srozumitelnost pokládaných otázek, jednak jsem si na něm vyzkoušela kladení otázek, průběžné zapisování poznámek apod. Také jsem si pilotním rozhovorem udělala představu o orientační délce jednoho rozhovoru. V rámci pilotního výzkumu byla také ověřena funkčnost nahrávacího zařízení pro osobní rozhovory, i ovládání a nahrávání v aplikaci Zoom.us pro online rozhovory.

#### **4.2.5. Metody analýzy a interpretace dat**

Jako techniku přepisu dat jsem v souladu s metodikou Hendla (2016) zvolila doslovnou transkripci. Po provedení úplného přepisu byl text navíc bokem doplněn o mé osobní komentáře a poznámky, které jsem opatřovala přímo v průběhu rozhovorů, nebo po jejich skončení.

Poté byly přepsané rozhovory kódovány. Vytvořila jsem si tabulku, která je uvedena v *Příloze 1*. Tu jsem rozdělila na dvanáct témat (kategorií) tak, jak tato témata vyplynula z dvou výzkumných otázek v návaznosti na teoretické kapitoly), osnovy rozhovoru a hlavních otázek uvedených výše v textu. Poté jsem těmto tématům přiřadila tzv. indikátory neboli klíčová slova (ta vychází z poznatků v teoretické části k jednotlivým tématům) a ta jsem hledala v přepsaných rozhovorech. Na závěr jsem si pro každou kategorii vytvořila značku (barevnou zkratku písmen), abych mohla do textu provádět jednoduchý zápis a získané informace třídit pod jednotlivé kategorie a snadno se v indikátorech orientovat.

Na závěr jsem provedla samotnou interpretaci dat. Ta byla založena na pochopení získaných dat, na jejich logickém uspořádání (dle přiřazených vlastních značek a tabulky kódování) a uvedení do souvislostí. V jednotlivých výpovědích jsem hledala společná témata, i individuální zkušenosti, významy a příklady, které pomohou hlouběji proniknout do zkoumané problematiky.

### **4.3. Interpretace dat aneb Jak se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí?**

V této části práce uvedu samotné výstupy z realizovaných hloubkových rozhovorů mezi freelancery podnikajícími v oboru marketing. Na základě provedeného kódování jsem odpovědi roztrídila do dvanácti oblastí<sup>10</sup>, v rámci nichž budu popisovat společné názory, zkušenosti a myšlenky, které se objevily ve výpovědích informátorů i některé konkrétní citace z přepsaných rozhovorů, které názorně ilustrují uváděné poznatky, případně popisují osobní zajímavé zkušenosti nebo myšlenky z praxe oslovených freelancerů.

#### **Důvody pro podnikání na volné noze**

Na úvod jsem se oslovených freelancerů mimo jiné ptala, co pro ně bylo důvodem, proč se rozhodli pracovat na volné noze. Nejčastěji v odpovědích zaznělo, že na volné noze mohou být freelanceři pány svého času, je pro ně snazší skloubit práci s rodinným životem nebo péčí o děti, mohou pracovat

---

<sup>10</sup> Těmi jsou: důvody pro vstup na volnou nohu, vlastnosti a kompetence, sebepoznání, sebeřízení, time management, duševní hygiena, význam celoživotního sebevzdělávání a sebeučení, formální a neformální vzdělávání, informální učení, identifikace vlastních vzdělávacích potřeb, formy a způsoby seberozvoje, metody rozvoje kreativity a efektivního učení.

flexibilně, podle svých možností a potřeb, dále také, že pracují a dělají to, co je skutečně baví, cítí větší svobodu a životní spokojenost, mají vyšší příjmy nebo mohou naplno uplatňovat svůj potenciál.

*„(...) lidi, co mají potenciál podnikat na sebe a něco fakt dobře umí a mají nadání, mají taky svoje vlastní vize a ambice, pracovní, a ty se většinou neslučují s vizemi firmy, zaměstnavatele, korporátu. Takže tito lidé tam nemohou naplno uplatňovat svůj potenciál, nebo naopak ho uplatňují, ale nikdo to neocení, nebo dokonce jsou za to káraní“ (I-7).*

Další zmiňovanou výhodou byla skutečnost, že na volné noze freelancer zodpovědný čistě sám za sebe, tedy pokud udělá chybu, může za ni sám, naopak je-li úspěšný, všichni kolem ví, že je to pouze jeho zásluha. A to přesně většině oslovených freelancerů vyhovuje, neboť jim takový systém připadá transparentní a spravedlivý a do jisté míry také předvídatelný, pokud jsou oni sami zodpovědní za vše.

*„Já jsem se v práci, před tím, než jsem začal dělat sám na sebe, často setkával s tím problémem, že jsem žehlil chyby ostatních. Když se mi něco povedlo, tak to byl úspěch firmy, ne můj. A tak celkově prostě, chybělo mi to uznání. Na volné noze vím, že se můžu spolehnout na spravedlnost, i když to pro mě nemusí být vždycky příjemné, protože za všechno jsem zodpovědný já sám“ (I-10).*

Někteří v porovnání s předchozím zaměstnáním také popisovali, že díky freelancingu si mohou nejen svůj pracovní a osobní život rozložit přesně tak, jak potřebují, ale také, že pracovní čas využívají mnohem efektivněji, například nemusí ztrácet čas zbytečnými poradami, neproduktivními činnostmi, neruší je „otravní“ kolegové atd.

Jak ovšem upozornila jedna z informátorek (I-6), to, že freelancerům nevyhovuje práce v zaměstnání neznámá, že nejsou schopni týmové spolupráce, se kterou se jako externisté často setkávají. Naopak, jak popsala ona sama svou zkušenost, s ostatními kolegy na určitých projektech vychází velice dobře a spolupráce ji baví, neboť na volné noze odpadly další stresové faktory, které může práce v kolektivu v zaměstnání přinášet. Což zejména souvisí s možností organizovat si na volné noze čas podle svých potřeb a zastávat pouze své hodnoty, své názory.

Jak k tomu lze dodat podle jiného osloveného freelancera: *„Na volné noze jsem konečně začal být sám sebou, řekl bych, autentický. Nemusím zastávat hodnoty firmy, ale jen ty svoje. Můžu s klienty jednat tak, jak to vyhovuje mně, a ne podle toho, jak moc se na mě mračí můj šéf. Je to strašně osvobozující“* (I-4).

### **Důležité osobní a odborné vlastnosti úspěšných freelancerů**

Dále jsem se osloveným freelancerům pokládala otázku ohledně toho, jaké osobní vlastnosti nebo schopnosti a dovednosti jsou podle nich pro freelancery a jejich úspěšnou práci, seberozvoj, podnikání jako takové apod. důležité.

V zásadě se v odpovědích nejčastěji zmiňovaly dovednosti související s emoční inteligencí, komunikací, vytrvalostí, silnou vůlí, cílevědomostí, odhodláním, zdravým sebevědomím, a hlavně se silnou vnitřní (sebe)motivací. V tomto případě se většina oslovených freelancerů shodovala, že motivace souvisí jak s vlastní zodpovědností, tak se schopností úspěšně si organizovat svůj čas, seberozvíjet se, odvádět dobře svou práci, posouvat se kupředu a dosahovat úspěchů, které vedou ke spokojenému pracovnímu i osobnímu životu.



*"Člověk musí fakt chtít, obětovat tomu něco. Podnikání na volné noze není moc pohodlné, jak si někteří mylně myslí. Rozhodně to není o tom, že si odpracuju 4 dny v týdnu a pak mám volno. V ten zbylý čas se musím věnovat vlastnímu rozvoji, musím řešit plno záležitostí kolem, jednat s klienty, budovat vlastní značku. A to se bez motivace nedá, samozřejmě (...)" (I-5).*

Z některých rozhovorů také vyplynulo, že freelanceři na volné noze by měli mít schopnost kriticky uvažovat, analyzovat nebo odhadovat různé situace či problémy a celkově by měli zastávat inteligentní přístup k podnikání. Informátorů, kteří toto zmínili, jsem se také zeptala, co pro ně inteligence v podnikání znamená a jaký je onen zmiňovaný inteligentní přístup. Ze souhrnu jejich výpovědí lze popsat profil freelancera, který podle jejich názoru úspěšně na volné noze používá svou inteligenci v praxi. Takový jedinec například podniká cílevědomě a koordinovaně, přemýšlí nad různými scénáři a snaží se je vyhodnocovat ještě před tím, než k nim dojde, respektuje ostatní, umí přijímat kritiku a využívat ji ve svůj prospěch (stejně tak jako chyby, které chápe jako podnět k dalšímu učení), jedná asertivně, pracuje na sobě, vědomě si vybírá aktivity a žije takovým způsobem, který vede k jeho osobnímu růstu, má všeobecný přehled, je ochoten do svého vzdělání a rozvoje investovat, protože chápe, že se mu taková investice vyplatí, umí vycítit potřeby druhých, obratně komunikovat nebo pracovat samostatně.

Za důležitou vlastnost považovali někteří také: nebát se rizika a být si ho vědom, protože to je podle nich věc, se kterou se podnikatelé, natož ti na volné noze, musí často potýkat.

*"Vždycky, když jdu do nějakého vlastního nového projektu, tak se sám sebe ptám: co nejhoršího se může stát? Pak si sepišu odpovědi, přemýšlím nad možnými reálnými dopady a řešeními a vyhodnotím si, jestli je to správné rozhodnutí a jsem ochotný to riziko podstoupit" (I-8).*

V neposlední řadě několikrát zazněla potřeba mít v podnikání na vlastní noze pokoru a soudnost, schopnost přijímat kritiku a využívat ji jako zdroj cenné zpětné vazby, schopnost uvědomovat si své chyby a učit se z nich.

Někteří informátoři se vyjadřovali také k dovednostem souvisejícím s kreativitou a tvořivostí nebo všeobecně talentem pro oblasti jako je reklama, marketing, psaní, obchod, podnikání. Jedna z oslovených freelancerek popsala zajímavou myšlenku, která vyjadřuje vztah mezi vrozenou tvořivostí a seberozvojem a úspěchem: *„Pokud máte talent, tvořivost a kreativitu v krvi, pak si ji dalším vzděláváním jen rozvíjíte. Pokud ne, pak se to teprve učíte, ty vědomosti teprve získáváte a je to těžší, zabere to více času, a to může mnoho lidí odradit, protože ty výsledky logicky nevidíte tak rychle jako u někoho, kdo k tomu má předem dané dispozice“* (I-11).

Ohledně odborných a digitálních znalostí a dovedností jako důležitá nejčastěji ve výpovědích informátorů zazněla například schopnost hledat na internetu vhodné informace, umět rozpoznat relevantní informace i zdroje (co se práce samotné týče, psaní rešerší, textů, článků apod., tak i třeba vyhledávání kurzů či školení, článků), schopnost umět se rychle zorientovat v novém software, počítačových programech, administrativním rozhraní (protože každý klient může mít jiné a vždy je potřeba se tomu rychle přizpůsobit), dále například schopnost orientovat se v legislativě (při marketingu a reklamě např. znát základy GDPR) nebo potřebu dobře ovládat angličtinu, neboť mnohé užitečné zdroje a informace pochází ze zahraničních zdrojů. Další popisované potřebné digitální znalosti pak již přímo souvisely s různými oblastmi marketingu, ve kterých oslovení freelanceři pracují.

## Sebepoznávání

Proces sebepoznávání vnímali někteří oslovení freelanceři jako základ celého seberozvoje. Jako důvod uvedli tito jedinci vesměs podobně skutečnost, že až jakmile freelanceři poznají sami sebe, své silné a slabé stránky, jsou vůbec schopní stanovovat si nějaké reálné cíle a se správnou reflexí jim dávat priority, určovat cesty, jak jich chtějí dosáhnout. Jako příklad lze uvést jednu z výpovědí, která výstižně popisuje příklad z praxe:

*„Pokud chci třeba do roka vést úspěšný blog a tím o sobě dávat vědět, a dám si za cíl napsat pár článků týdně, ale nepřiznám si, že prostě k tomu nemám tu vůli a nevím o čem bych psal, tak to stejně za chvíli ztroskotá. Naopak ale si můžu uvědomit, že třeba rád fotím a jsem aktivní na sociálních sítích a díky tomu si můžu uvědomit, že pro mě bude lepší forma sebe prezentace třeba profil na Facebooku, kde budu schopný pravidelně přispívat a ten cíl plnit“ (I-8).*

Se sebepoznáváním a prací na volné noze souvisí i schopnost hledat správné příčiny problémů a schopnost tyto problémy řešit. Jak výstižně v rámci rozhovoru uvedl jeden z oslovených: *„Na volné noze je vždycky třeba hledat problém u sebe“ (I-7).*

Zajímavou myšlenkou, která zazněla ve dvou rozhovorech, bylo, že pro freelancery na volné noze by mělo být důležité umět se poznávat také skrze druhé lidi a umět zdravě přijímat kritiku ostatních a brát ji jako příležitost k vlastnímu rozvoji.

*„(...) je důležitý umět se poznat skrze druhé (...) prostě tu naši sebereflexi projet i očima druhých. Protože lidi jsou k sobě všeobecně málo kritičtí“ (I-3).*

*„Hodně pomáhá, a to nejen ze začátku, ptát se všech na zpětnou vazbu. Klientů, kolegů z oboru...ne jenom kvůli referencím a osobnímu brandu, ale právě pro tu zpětnou vazbu. Člověk tak nejlíp zjistí, co dělá špatně, co je potřeba zlepšit.*

*Ale zase, je potřeba postavit se tomu nějak rozumně. Umět tu kritiku přijmout a dál s ní pracovat, využít to ve svou výhodu. Brát to prostě jako příležitost, a ne konec světa“ (I-11).*

Jiní informátoři doporučovali zamýšlet se v rámci sebepoznání nad svým vlastním stylem práce a takovou sebereflexi provádět pravidelně, například každý rok. Jak jeden oslovený freelancer (I-2) toto doporučení vysvětlil, uvědomění si vlastní situace a tomu nastavený styl práce je potřeba pravidelně aktualizovat. Člověku se mohou v průběhu času měnit podmínky práce i její náplň, mění se životní styl a situace, mění se odbornost jedince, jeho znalosti a zkušenosti. Styl práce, který měl dříve, proto nemusí být v současné situaci vhodný a efektivní. Mění se jeho silné a slabé stránky. Je proto důležité v rámci sebepoznávání respektovat změnu životního stylu a tu promítat do sebeřízení.

## **Sebeřízení**

Na mou otázku ohledně způsobů efektivního sebeřízení se většina oslovených freelancerů shodovala na tom, že zásadní je umět si správným způsobem nastavit své cíle a těch potom správným způsobem dosahovat.

*„Plno lidí ví, kam chce směřovat, ale už vám nejsou schopni říct, jak toho chtějí dosáhnout a co proto musí udělat“ (I-12).*

Ptala jsem se proto dále takových jedinců, jak konkrétně může takové úspěšné sebeřízení z jejich pohledu vypadat. Jak například výše citovaná informátorka rozvedla: *„V první řadě je potřeba stanovit si ten cíl a představit si sám sebe v té cílové pozici. Jaké to je, co k tomu muselo vést...jaké aktivity jsou potřeba k tomu, abych se do cíle dostala? Chci být špičkovou copywriterkou? Ok, ale co pro to musím udělat? Z toho by měl vzniknout seznam dílčích aktivit,“* a dále dodala:

*„Pomáhá inspirovat se úspěšnými lidmi, kteří už toho našeho cíle dosáhli a tu cestu už prošli“ (I-12).*

Další oslovený freelancer (I-4) popsal podobnou myšlenku: pokud se člověk na volné noze chce efektivně sebemanažerovat, musí mít nejen vize a cíle, ale hlavně vědět, jak toho chce dosáhnout a najít cesty a způsoby, které bude schopen reálně plnit.

Jedena informátorka (I-9) zmínila význam osobních hodnot v procesu sebeřízení. Popisovala, že k úspěchu na volné noze a k efektivnímu sebeřízení se člověk může dostat až tehdy, kdy si uvědomí svou skutečnou hodnotu, která v zaměstnání nebývá vždy oceňována, nicméně na volné noze, kde vše závisí pouze na daném freelancerovi, je důležité její sebeuvědomění. *„Pro mě bylo zásadní, že mi volná noha pomohla uvědomit si svou hodnotu. Protože centrem všeho jsem najednou já. Ne zaměstnavatel, firma a její cíle, které se musely plnit, ale moje práce, moje vize. A taky samozřejmě moje zodpovědnost. Ale pomohlo mi to, to uvědomění si té hodnoty v nastavení mé práce, v tom sebeřízení“ (I-7).*

Mezi zajímavými odpověďmi na podstatu sebeřízení zazněla i myšlenka, že ačkoliv je výhodou a podstatou práce na volné noze svoboda freelancera, tato svoboda může přijít jen s důsledným sebeřízením. Pokud si totiž člověk nedokáže zorganizovat svůj čas, určit priority a cíle, stane se otrokem své prokrastinace, otrokem výčitek z neefektivně prováděné a podhodnocené práce, otrokem stereotypu nebo neúspěchu a nikdy nedosáhne takové svobody jako úspěšný, seberozvíjející se a rostoucí podnikatel.

## Time management

Na problematiku sebeřízení navazovaly otázky týkající se time managementu, neboť mnozí oslovení freelanceři o této oblasti hovořili již v rámci sebeřízení a sebepoznávání.

*„U mě time management začíná u sebepoznání toho, jakým způsobem pracuju a kdy se mi pracuje nejlépe. To taky člověk nezjistí hned, je to o zkušenostech a času. Když potom zjistím, že se mi třeba lépe pracuje dopoledne, přesunu tam ty své priority a těžší úkoly, protože vím, že je zvládnout udělat líp, soustředím se na to.“ (I-7).*

Jak vyplývá ze samotné podstaty flexibilní a variabilní práce na volné noze, názory a zkušenosti ohledně organizace času se v rámci jednotlivých výpovědí velice lišily, bylo ovšem možné rozpoznat dva hlavní typy freelancerů: jeden typ se snaží svůj osobní i pracovní čas cíleně řídit a plánovat. Ten druhý využívá výhod práce na volné noze a pracuje příležitostně, podle svých potřeb a možností.

*„Pro mě je to právě ta výhoda, že si můžu pracovat, kdy chci, je to jen na mně. Některé dny si tak mohu zařizovat, co potřebuju, nebo odpočívat, jindy dělám třeba tři dny v kuse. Člověk ale musí vědět, že to tak zvládne, že vše stihne, ne každému to vyhovuje“ (I-6).*

Jeden z informátorů také popsal opačnou zkušenost, kdy sice pracuje flexibilně, tedy bez pevného řádu, nicméně takový styl popsal jako velice rizikový a nevyhovující s tím, že právě na tuto oblast zaměřuje svůj seberozvoj a sebeřízení. *„Já už delší čas bojuju s tím, že sice pracuju kdy se mi zachce, ale zase jsem pořád ve stresu. Tím, že tam nejsou ty pevné hranice, kdy mám pracovat a kdy už mi začíná volno, jsem pořád nervózní, že bych měl vlastně asi pracovat. I když si třeba udělám čas na sport, nějaké koníčky nebo setkání s přáteli. Takže teď*

*se to učím, snažím se, prostě směřovat ten seberozvoj tímto směrem a přemoci se k tomu dát své práci nějaký pevně daný rámec“ (I-10).*

Ti, kteří time management plně využívají, popisovali různé rozložení svého pracovního týdne, v rámci něhož mají většinou pevně stanovenou pracovní dobu, stejně tak jako dobu na vzdělávání, odpočinek, volnočasové aktivity apod. Stejně tak potvrzovali, že díky takové organizaci práce mají většinou volné víkendy a daří se jim práci efektivně stíhat a plnit své cíle a úkoly. Jejich rozložení práce a času se tak i na volné noze moc neliší od typické pracovní doby v zaměstnání.

*„Pro mě je řádná organizace času zásadní. Naučil jsem se pracovat jen od pondělí do pátku. Taky pracuju hned od rána a pozdějc odpoledne mám už volný čas pro sebe. Víkendy se snažím trávit s rodinou, taky proto mám motivaci tu svou pracovní dobu dodržovat. V tomto se toho pro mě od zaměstnání moc nezměnilo“ (I-7).*

*„Time management byla jedna z prvních věcí, co jsem si na volné noze zavedla. Je to podle mě nejdůležitější část toho sebeřízení. Víím díky tomu přesně, jak jsem na tom s časem, jak stíhám, kdy se můžu čemu věnovat“ (I-11).*

Co se nástrojů time managementu týče, většina oslovených zmiňovala, že k řízení svého času využívá diáře a kalendáře, to-do listy nebo nejrůznější online nástroje či mobilní a počítačové programy. Jak ovšem poznamenal jeden informátor (I-4), ať už freelancer využívá jakýkoliv nástroj, efektivní time management nevznikne sám o sobě a je jedno, jakou formu využívá, pokud nemá vnitřní motivaci a vůli, není schopen se k dodržování vlastního rozvrhu přinutit, nebo v tom nevidí smysl.

V rámci řízení času jsem se ptala také na tzv. zloděje času a prokrastinaci. Ti, kteří mají svůj čas pevně rozvržený, se vesměs shodovali

v tom, že se jim díky time managementu a využívání různých nástrojů daří své zlozvyky eliminovat. I zde kladli informátoři důraz na osobní vlastnosti jako je silná vůle, motivace, vytrvalost nebo odhodlání, protože bez těchto vlastností se pracovních zlovyků zbavit nelze.

U těch, kteří přiznali problémy s prokrastinací jsem se ptala, jaké konkrétní zlozvyky je při práci z domova trápí. Důvody výstižně ilustruje výpověď jedné oslovené freelancerky: *„Já bohužel, i po těch všech letech, nejlíp funguju na deadliny, takže až mám ten správný tlak. Jinak nejhorší jsou u mě asi sociální sítě. Protože když tam něco tvořím, nebo projíždím kvůli věcem do práce, tak je strašně jednoduchý sklouznout k té neproduktivní činnosti. No a pak taky díky tomu, že pracuju z domu, mě to připomíná období na výšce, kdy bylo doma vždycky nejvíce uklizeno v době zkouškového, no tak tak nějak to mám občas i teď“* (I-3).

## **Duševní hygiena**

Na otázku organizace času a práce u většiny rozhovorů navazovala otázka ohledně duševní hygieny a předcházení syndromu vyhoření. Oslovení freelanceři velmi často popisovali, že o své dobré duševní zdraví pečují především efektivním rozvržením svého osobního a pracovního času (viz předchozí téma), dále dostatečnou rozmanitostí volnočasových aktivit, sportováním a cvičením, trávením času s rodinou a přáteli, zdravou stravou a dostatkem času na odpočinek, stejně tak dodržováním pravidelného času pro spánek.

Klíčovým způsobem, jak se vyvarovat stereotypu, případně syndromu vyhoření, byly mezi informátory již zmíněné volnočasové aktivity. Jak upozornila jedna z informátorek (I-6), volnočasové aktivity úzce souvisí také se seberozvojem freelancerů, neboť jim přináší nové podněty k učení, nové zkušenosti a zážitky a rozšiřují jejich potenciál, schopnosti, všeobecný



rozhled apod. I další popsal podobný názor a vlastní zkušenost: „*Já si myslím, že pro nás kreativní lidi je to přirozené, nebo spíše je to i nějak potřebné, abychom měli těch koníčků, zájmových činností více. Pomáhá mi to neupadnout do stereotypu, pořád něco dělám, a hlavně mě to baví. Snažím se udržovat v nějaké mentální i fyzické aktivitě (...)*“ (I-7).

Jiní oslovení freelanceři naopak upozornili na negativa, která s prací na volné noze souvisí a která vnímají jako rizikový faktor přispívající k syndromu vyhoření nebo nesprávné životosprávě a doporučují se jim vyvarovat.

*„(...) v zaměstnání máte i dané přestávky na jídlo, je tam čas oběda, kdy se všichni zvednou a jdou. Doma se na to lehce zapomíná a přispívá to k té špatné životosprávě...takže určitě jíst pravidelně, zdravě, cvičit, pravidelně spát“* (I-12).

*„Dělám si během práce pravidelné přestávky. Protáhnu se, na chvilku si odpočinu, i ty oči potřebují na chvilku pauzu od obrazovky, dělám chvíli něco jiného, dost mi to pomáhá. Nejsem z té práce pak úplně tak vyčerpaná“* (I-1).

*„Znám freelancery, co pracují i o víkendech, na dovolené, ve volném čase. Někomu to vyhovuje a příliš mu to nevádí, ale může se to projevit časem, za pár let“* (I-2).

Co se pravidelného spánku týče, ten může být pro freelancery poměrně náročný, neboť povaha práce na volné noze umožňuje volit si čas práce přesně podle svých preferencí a vyžaduje svědomitý přístup k time managementu. Jak ovšem zmínila jedna z informátorek (I-9), nejlépe se jí pracuje právě v noci, nicméně různorodost její práce vyžaduje aktivitu i přes den (s ohledem na jednání s klienty apod.) a takový styl práce u ní vede k častému rozhození spánkového cyklu, k pocitu přepracování.

Častou prací přes noc popsali i jiní informátoři, nicméně většinou také dodávali, že takový styl práce jim vyhovuje, znají své potřeby a limity a tedy nepocífuji, že by tento jev u nich mohl být příčinou syndromu vyhoření nebo neobvykle velkého stresu.

### **Seberozvoj: celoživotní vzdělávání a učení**

Význam celoživotního vzdělávání a učení na volné noze potvrdili všichni oslovení freelanceři. Jako důvod zmiňovali nejen rychle se měnící trendy v digitálním prostředí, kterému je potřeba se neustále přizpůsobovat a aktualizovat si své vědomosti, ale také rozvoj osobních dovedností a vlastností nezbytných pro podnikání, nebo neustálé zvyšování kvalifikace, která vede k lepším zakázkám, k vyšším ziskům, k uplatňování vlastního potenciálu a tím ke spokojenému pracovnímu a osobnímu životu.

Podle výpovědí informátorů je sebevzdělávání na volné noze specifické v tom, že jsou za něj freelanceři zodpovědní v plném rozsahu. Pokud si neuvědomují jeho význam, může to pro ně mít do budoucna negativní dopady. Jak tyto dopady mohou v reálné praxi vypadat popsala jedna z oslovených: *„Přežíváte z měsíce na měsíc, nemáte žádnou vizi a pokud ano, tak se vám ji bez seberozvoje nedaří naplňovat. Pracujete hodně za málo peněz, protože tam prostě chybí ta vyšší kvalifikace, a to nevyhnutelně vede ke stresu, přepracování, vyhoření“* (I-12).

Na druhou stranu, jeden z informátorů (I-2) poukázal na opačně problematickou zkušenost, kdy se v praxi setkal s mnohými freelancery, kteří se neustále jen vzdělávali a učili, ale nikdy pořádně nepronikli do praxe, nezúročovali své nabyté vědomosti, nedocházelo u nich k reálnému posunu a v takovém případě rovněž nelze hovořit o efektivní seberozvoji.

Zmiňováno bylo také to, že je potřeba se se stejným zápalem sebevzdělat opravdu po celý život, nejen na začátku podnikání, kdy je to pro většinu freelancerů přirozené, neboť se teprve vše učí a mají pro seberozvoj větší motivaci. Ta ovšem může postupně s přibývajícím roky na volné noze opadat a člověk začíná mít pocit, že už všechno umí a nemusí se dále rozvíjet. To ovšem na volné noze při podnikání v online prostředí neplatí a vzdělávat se a rozvíjet je nutné po celou dobu, se stejnou intenzitou. Jak také jeden z oslovených zmínil (I-4), čím déle podniká a stává se specialistou, tím větší zodpovědnost cítí za to, aby byl co nejvíce kvalifikovaný a měl co největší odbornost, a proto se vzdělává a učí s čím dál vyšším nasazením.

Ptala jsem se některých informátorů také na to, zda se při seberozvoji soustředí jen na jednu svou specializaci, u které jdou do hloubky, nebo se snaží rozvíjet ve více oblastech a získávat více specializací. V tomto ohledu se výpovědi dělily do dvou skupin. Někteří přiznávali, že se soustředí spíše na jednu specializaci, což jim pomáhá lépe si stanovovat vzdělávací cíle a vyhledávat relevantní zdroje rozvoje, a také se díky tomu stávají skutečnými odborníky v jedné oblasti a mohou si být jisti, že klientům v tomto ohledu nabídnou opravdu kvalitní služby. Jiní zase viděli výhodu ve větším množství specializací, protože pro jednoho klienta mohou vykonávat více činností a pokrýt mu tak větší část projektů či zakázek, případně hovořili o tom, že je práce ve více oblastech baví, rozvíjí jejich potenciál, umožňuje jim neupadat do stereotypu.

S tím souvisí i fakt, že někteří informátoři hovořili o potřebě seberozvíjet se po celý život nejen v kontextu své odbornosti, ale také ve vztahu k potřebě získávat všeobecný rozhled. Jak vyplynulo z výpovědí, takové všestranné sebevzdělávání vede nejen k podpoře kreativity, ale

pomáhá freelancerům nacházet nové podněty, souvislosti a nápady, udržuje to jejich mozek v neustálé aktivitě i mimo pracovní život.

*„Paradoxně mě vždycky plno nápadů napadne během jiných činností. Takže do sebevzdělávání zahrnuju i to, že sleduju kanály o vaření, bydlení, o pěstování zeleniny doma na balkoně, což mě baví. Získávám tak na věci jiný úhel pohledu, pak mě napadají nové souvislosti nebo inovativní myšlenky“ (I-6).*

Jak také někteří informátoři potvrdili, výhoda jejich různorodé práce spočívá právě v tom, že pracují pro klienty z nejrůznějších oborů a vždy do jejich činnosti musí trochu proniknout, případně si k jejich oboru, produktům nebo službám musí hodně informací nastudovat (pokud například pro takové klienty píšou texty na webové stránky, nebo články na blog). Rozvíjí se tak automaticky v mnoha oborech, potkávají se se zajímavými a inspirativními lidmi, učí se mnohé nové dovednosti, a to vše přispívá k jejich kontinuálnímu všestrannému seberozvoji.

Z rozhovorů také vyplynulo, že pro některé freelancery, kteří byli dříve v zaměstnání (např. v korporátním) byl přechod na volnou nohu z hlediska seberozvoje obtížnější v tom, že měli ohledně vzdělávání zažité některé předsudky nebo špatné zkušenosti. *„(...) přepnout to myšlení, že vzdělávání není jen něco, co se musí absolvovat, aby si vedení odškrtno účast, ale že na volné noze to znamená cestu k vyšší kvalifikaci, k lepším a dražším zakázkám, k vyšší spokojenosti“ (I-1).*

Dále jedna z oslovených informátorek zmínila, že je nutné si v nové situaci na volné noze uvědomit, že je do sebevzdělávání nutné také investovat nemalé finanční i časové prostředky, což nemusí být pro každého úplně motivující. Více informátorů ovšem v této souvislosti zmínilo, že pokud freelancer investuje do svého rozvoje efektivně, tedy umí si správně stanovit

cíle v rámci sebeřízení a sebepoznání, umí rozpoznat, v čem se chce a má vzdělávat, potom se tato investice v budoucnu spolehlivě vyplatí a zúročí.

*„Do kurzů a školení narovete desetitisíce. Teda pokud vybíráte ty kvalitní. Zase, když už se pro to rozhodnete, vždycky by měla vítězit kvalita oproti kvantitě. Nezapomenout, že to není nutný zlo, ale investice do sebe, do své budoucnosti“*  
(I-8).

### **Dosažené vzdělání freelancerů a jeho význam (formální, neformální)**

Mnozí freelanceři v rozhovoru uvedli, že mají vysokoškolské vzdělání, nicméně v jiném oboru, než je marketing, ve kterém podnikají. Někteří ovšem uvažovali, že zkušenosti a dovednosti nabyté během vysokoškolského studia jim pomohly s podnikáním na volné noze. V tomto kontextu zmiňovali například schopnosti sebevzdělávání a sebeučení, schopnosti organizovat si svůj čas, pracovat s informacemi a zdroji a dále vlastnosti jako je disciplína, vytrvalost, odolnost proti stresu nebo samostatnost.

Jiní zase hovořili o souvislosti mezi jejich věkem a nabídkou vysokoškolského vzdělání v oboru marketing: *„Já, když jsem studovala, tak takové obory ještě neexistovaly. Vlastně ani ten marketing jako takový. Dostala jsem se k tomu až časem. No a kvalifikaci si dodělávám skrze různé kurzy a školení“* (I-1).

Důležitým poznatkem nicméně je, že se většina oslovených informátorů shodla na tom, že vysokoškolské vzdělání v oboru marketing není pro podnikání na volné noze klíčové. Mnohem důležitější je podle nich doplňovat si odbornost skrze neformální vzdělání, tedy různé kurzy a školení, v rámci nichž freelanceři získávají certifikace a osvědčení v konkrétních činnostech a oblastech, které pro své podnikání potřebují. Zásadní je především portfolio freelancera, jeho reference a prokázané dovednosti. Také proto freelanceři upřednostňují neformální vzdělávání.

Z rozhovorů také vyplynulo, že klienty, pro které freelanceři pracují, zajímají právě tyto konkrétní certifikace, znalosti nebo osvojené vědomosti a dovednosti všeobecně, a tedy podle informátorů přikládají větší význam neformálnímu vzdělávání i tito jejich potenciální klienti.

*„Klientům je jedno, zda máte titul z toho nebo jiného oboru. Pokud máte v portfoliu, že jste před lety získali bakaláře z marketingové komunikace na vysoké škole, nic jim to neřekne. Když tam ale máte, že jste absolvovali aktuální kurz, třeba z PPC nebo SEO a umíte pracovat s Google Analytics, hned ví, jaké schopnosti jim dokážete nabídnout a co přesně umíte“ (I-9).*

*„Všechno se dá naučit, na všechno dneska můžete mít kolem sebe plno profesionálů, mentorů, kteří vás zaškolí. Agentury, kurzy, školení. A hodně je toho i zadarmo a ten certifikát z toho taky získáte...prostě je to spíše o tom mít k tomu ty dispozice a ambice a pak na sobě tvrdě pracovat“ (I-3).*

### **Informální učení, učení ze zkušeností**

Stejně tak, jako se výpovědi oslovených freelancerů shodovaly v tom že formální vzdělání v oboru, ve kterém podnikají, není pro úspěch na volné noze klíčové, dospěly ke shodě i v tom, že nejdůležitější je u freelancerů informální učení, konkrétně učení ze zkušeností.

*„Vzdělávání se je samozřejmě hrozně fajn, pokud to ale člověk neumí zúročit v ty zkušenosti, které vyplývají z toho, že to zkrátka zkouší, pak je to vše zbytečné“ (I-6).*

*„Podnikání na volné noze je hlavně o těch zkušenostech. Vše musíte od začátku dělat metodou pokus omyl, a hlavně se z těch omylů učit. Na všechno si postupně přicházíte sami: jak si udělat daně, jak vyřešit účetnictví, jak oslovovat klienty, jak spravovat sociální sítě a tak dále“ (I-11).*

Jedna z informátorek také ilustrovala tento názor na praktickém příkladu: *„Je to jako když se chcete naučit péct něco těžkého, třeba makronky. Můžete si nastudovat plno receptů, článků a videí, nakonec to ale stejně budete muset vyzkoušet. A čím dřív to uděláte, tím dřív vyladíte všechny chyby a budete mít dokonalý výsledek. Samy se prostě neupečou a tu praxi a zkušenost z knížek nenačerpáte“* (I-5).

Další z informátorů pospal výhodu učení se ze zkušeností v jejich jedinečnosti, na rozdíl od vědění z knížek, článků nebo seminářů, které bývá ve většině případů pouze reprodukcí něčeho, co se již dávno ví. *„Ty zkušenosti jsou vaše osobní, jsou naprosto unikátní, každý je má jiné. Pokud je pak předáváte dál, má to přidanou hodnotu. A samozřejmě, získáváte přidanou hodnotu i pro sebe, pro svůj byznys, pro svůj brand“* (I-8).

Co se získávání zkušeností týče, hodně informátorů popsalo, že s podnikáním na volné noze přichází každodenní problémy, které musí freelanceři zcela sami řešit. Každá taková zkušenost je naučí něco nového, z mnoha různých oblastí. Z výpovědí z rozhovorů také vyplynulo, že freelanceři se často učí díky různorodosti své práce. Pracují pro klienty z nejrůznějších odvětví a oborů a každá užší spolupráce s nimi přináší nové poznatky, zážitky a zkušenosti. Jak popsala například jedna oslovená freelancerka: *„Tak já třeba aktuálně dělám reklamu jedné módní návrhářce, v minulosti jsem psala texty pro majitele e-shopu s cyklo potřebami, potom zase třeba jsem dělala pro finančního poradce, cukrárnu a podobně. A u každé zakázky jsem musela poznat, jak ta jejich činnost funguje, jak pracují, jaké mají zákazníky. Takže jsem se díky tomu naučila strašně moc věcí, ke kterým bych se jinak nedostala, a to všechno mi rozšiřuje můj potenciál“* (I-12).

Ve výpovědích zazněly také úvahy o tom, že informálním učením, tedy ze zkušeností, si freelanceři osvojují osobní kompetence (např. komunikační),

které rozvíjí automaticky s progresem ve svém podnikání, tedy ne nijak cíleně. Postupně se učí například lépe vyjednávat s klienty, učí se asertivitě, umění říkat ne apod.

Souhrnně lze říct, že hlavní je pro freelancery uplatnění nasbíraných zkušeností v praxi, což jim dále otevírá cestu k dalším oblastem, ve kterých se chtějí rozvíjet a ze kterých čerpají nové zážitky a zkušenosti. Důležité je také využívání příležitostí, zkoušení různých cest, experimentování a proaktivní řešení problémů.

### **Identifikace vzdělávacích potřeb**

V rámci mé otázky ohledně toho, jak si freelanceři identifikují své potřeby v oblasti seberozvoje a jak si určují to, co se chtějí učit, se do jisté míry odpovědi shodovaly s mnohými poznatky, které již byly popsány v části o sebepoznání a sebeřízení uvedenými výše v textu.

Nejčastěji oslovení freelanceři uváděli, že identifikace vzdělávacích potřeb samovolně vyplývá z procesu stanovování si vlastních cílů a kroků k jejich dosažení, neboť ty jsou z velké části postaveny na seberozvoji. Dá se tedy souhrnně říct, že z rozhovorů vyplynulo, že je vždy důležité uvědomit si, proč se do daného vzdělávání člověk pouští, jaký význam to bude mít pro dosažení jeho cílů, kam konkrétně ho to posune.

*„(...) ze začátku jsem měl pocit, že musím nastudovat úplně všechno, zúčastnit se každého kurzu, co byl, nebo vidět všechny online semináře. Jak v tom bylo slovo marketing, na to jsem slyšel. Pak se z toho stala až jakási povinnost bez cíle, bez smyslu“ (I-2).*

*„Vždycky se sám sebe ptám, než se do nějakého vzdělávání pustím, nebo vůbec, než si začnu hledat ty informace, co mi to dá, proč to dělám, jak to souvisí s mou*



*práci, kam mě to posune. Tím si uvědomím, jak a kde přesně ve svém podnikání chci získané vědomosti a zkušenosti uplatnit“ (I-10).*

Podrobnější příklad popsala v podobném duchu také jedna informátorka (I-3): *„U těch odborných věcí si vždycky jednou za čas sednu a sepišu si, co umím a které by se mi hodilo znát podle toho, jak na ně narážím při práci. (...) Třeba když při nějaké zakázce narazím na zajímavou oblast, která by se mi v praxi hodila, tak si ji dám na seznam a pak si hledám články, kurzy, videa a tak, které se tomu věnují. No a když zjistím, že by to šlo, tak klidně investuju pak i do placených workshopů nebo tak, aby to šlo víc do hloubky.“*

Někteří freelanceři, kteří před podnikáním na volné noze působili v zaměstnání, zmiňovali v této souvislosti výhodu v tom, že si mohou (konečně) vybírat vzdělávací akce podle svých skutečných potřeb, a nikoliv podle toho, co jim nadiktuje někdo jiný.

*„Vnímám tam ten rozdíl oproti předchozí práci. Konečně si můžu vybírat to, co skutečně chci, kde se chci rozvíjet. Nemusím trávit hodiny na hromadných školeních, která pro mě nejsou přínosná, nebo ty informace už znám“ (I-5).*

### **Formy a způsoby sebevzdělávání**

Co se forem a způsobů sebevzdělávání týče, mezi výpověďmi informátorů se objevovaly v celku podobné odpovědi. Mezi nejčastěji uváděné zdroje patřilo čtení knih a článků, nebo blogů, sledování videí a poslouchání podcastů, účastnění se online seminářů, workshopů a nejrůznějších kurzů, dále získání mentora nebo všeobecně obklopování se lidmi z oboru, navazování oboustranně prospěšných profesních spoluprací nebo učení se v rámci komunity, v rámci aktivity na sociálních sítích. Ptala jsem se proto informátorů také na to, co je podle nich nejvíce přínosným způsobem sebevzdělávání freelancerů podnikajících v oboru marketing.

Častou odpovědí na to, jaký je nejvíce přínosný způsob sebevzdělávání nebo sebeučení pro freelancery, bylo doporučení navázat spolupráci s nějakým odborníkem či profesionálem z oboru, od kterého je možné se učit. Tedy najít si již zmíněného mentora. Od takových expertů podle informátorů získají freelanceři nejvíce cenných praktických zkušeností, mohou s nimi řešit konkrétní problémy a otázky (na rozdíl od hromadných seminářů a podobných vzdělávacích akcí). Někteří upozornili na skutečnost, že pro freelancery se může jednat o obdobu takové neplacené stáže, jako tomu bývá u zaměstnavatelů. Svým mentorům pomáhají s jednoduššími úkoly a postupně se od nich učí. Současně většinou taková spolupráce probíhá na dálku, v online prostředí, mnohdy se freelanceři učí od celého týmu odborníků, do kterého jsou jako externisté zasazeni a stejně jako u ostatních forem seberozvoje, i zde závisí hlavně na přístupu freelancera, jak si získané poznatky transformuje do své praxe, jak s nimi dále v rámci sebeučení a sebevzdělávání nakládá.

*„Mně nejvíc pomohlo to, že jsem se spojila s jednou zkušenou markeťáčkou v oboru a v podstatě jsem se stala její pravou rukou. V té době sháněla někoho na juniorní pozici, na výpomoc. No a tam ta zkušenost byla k nezaplacení. Ona mě mentorovala, zasvětila mě do všeho, viděla jsem hned ze začátku, jak má správně vypadat celý proces, zakázky, jednání s klientama, co naopak nedělat“ (I-9).*

*„Pokud mám vybrat jeden způsob, jak se sebevzdělávat, tak ve spolupráci s někým zkušeným. Výhodu mají v tomto freelanceři v agenturách, nebo co jsou hned zasazeni do funkčního týmu, ale i na volné noze se k tomu dá dostat. Chce to proniknout do té komunity, dát o sobě vědět, hledat příležitosti, i když ze začátku to není rozhodně o nějakém zisku, ty zkušenosti se pak ale v budoucnu vyplatí“ (I-4).*

Za efektivní a velice přínosné byly považovány i online semináře, konkrétně webináře. Informátoři často zmiňovali výhodu v podobě kontaktu s dalšími lidmi, možnost diskutovat, učit se i ze zkušeností ostatních účastníků, dále oceňovali širokou nabídku takových online seminářů nebo kurzů.

*„(...) online semináře, protože tam se člověk dostane i do kontaktu s ostatními profesionálama a ty zkušenosti, to je cenný zdroj. Je tam taky ta zpětná vazba, diskuse. Je to super oživení, zvlášť pro někoho, kdo pořád pracuje z domu a nemá kolem sebe kolegy“ (I-3).*

Jeden z informátorů poukázal na skutečnost, že online semináře jsou sice přínosné, ale je důležité umět si vybrat ty kvalitní. Právě proto, že jejich lektorem se může díky širokým možnostem online světa stát kdokoliv, je důležité vybírat si osvědčené kurzy a lektory, kteří jsou ve svém oboru experty a skutečně předávají zkušenosti z praxe, a tedy skutečně přispívají k rozvoji účastníků.

*„Důležití jsou lidé z praxe, nebo spíše s praxí. To hned poznáte na tom kurzu, že o tom přednáší někdo, kdo ví, jak to dělat a ne jen, že si to načetl. Platí to i u přednášek nebo seminářů. Ti lidi jsou motivovaní, baví je to a dokáží to, ty informace, předat a prodat. Pak to má smysl“ (I-7).*

Co se čtení článků nebo různých blogů týče, jeden z oslovených freelancerů vnímal jako efektivní postup, který se mu osvědčil v praxi, číst jeden nebo dva články denně. Podle něho tak člověk získá každý den během relativně krátkého času nové informace a podněty a za rok takto získá velký objem nových vědomostí. Další oslovená informátorka zase doporučuje soustředit se nejprve na jakýsi základ vědění z populárních a klasických knih od známých autorů a odborníků a tento základ poté pravidelně rozšiřovat

a aktualizovat články s konkrétními informacemi z oboru, který člověka profesně zajímá.

### **Metody učení pro rozvoj kreativity, představivosti, fantazie**

V závěru rozhovoru jsem se oslovených freelancerů ptala (pokud to situačně nevyplývalo z rozhovoru jinak), jaké metody používají k tomu, aby při své práci rozvíjeli potřebnou kreativitu, tvořivost a představivost, případně jaké nástroje jim pomáhají se efektivně učit, efektivněji zaznamenávat své myšlenky a nápady, aby se jim s nimi lépe pracovalo.

Častokrát byly v tomto kontextu zmiňované myšlenkové mapy. Jak pro rozvoj kreativity jako takové, tedy například pro tvorbu kreativních textů, přemýšlení nad různými kreativním řešením problémů či marketingových zakázek, tak pro práci s informacemi. Myšlenkové mapy se v této souvislosti v praxi používají dle výpovědí oslovených freelancerů například jako nástroj třídění myšlenek a nově získaných informací, k hledání nových strategií a příležitostí pro vlastní seberozvoj a navíc někteří informátoři potvrdili, že jim myšlenkové mapy pomáhají si informace lépe zapamatovat, podporují vznik nových asociací a tvorbu nových nápadů.

Jako efektivní nástroj učení a rozvoje kreativity bylo zmíněno také psaní rukou, které dnes nemusí být při samotné práci v online světě tolik běžné. Jak svou zkušenost pospala jedna oslovená freelancerka (I-5), texty tvořené na papíře v ní podněcují mnohem více kreativního přemýšlení, než když píše na počítači. Podporuje to u ní představivost, vznik nových nápadů, ale také lepší zapamatovatelnost informací. Umožňuje to také pohotovější zapisování, kreslení, vytváření vlastních značek, značení souvislostí.

Jiní informátoři používají k efektivnímu učení, i rozvoji kreativity, vlastní „knihu“ výpisků a nápadů, kam si zapisují vše důležité: vlastní

nápady, inspirativní myšlenky, důležité informace nebo poznatky získané ze sebevzdělávání a sebeučení.

*„Já si vedu takový, nazvěme to třeba nápadovník, kam si zapisuju všechno, co mě kdy napadne. Cokoliv kreativního nebo užitečného. No a pak se k tomu kdykoliv vracím. Třeba jednou mě z ničeho nic napadl fakt dobrý claim o hubnutí, tak jsem si ho poznačila, kdyby náhodou. No a za dva roky jsem měla zakázku pro jedno fitko a tak jsem to mohla použít“ (I-6).*

*„Svůj zápisník mám pořád po ruce. To je moje studnice kreativity. Tak třeba, jsem se nedávno rozhodla že chci vydat svůj e-book. Tak si teď do toho svého notýsku zapisuju ve dne, v noci cokoliv mě k tomu napadne. Nápady, postřehy, co tam chci dát, nebo co by tam ještě mělo být, co třeba nově zjistím, a tak si to postupně sbírám.“ (I-9).*

Z výpovědí také vyplynulo, že si oslovení freelanceři často sami vyhledávají na internetu různá cvičení na podporu kreativity a představitosti, nebo také ohledně trénování paměti nebo kritického myšlení. Často se zaměřují na cvičení rozvíjející slovní zásobu, laterární myšlení, na různé rébusy a hádanky, které podporují logické uvažování, kritické myšlení atd. Tyto podklady si stahují z volně dostupných zdrojů a internetu, nebo je kupují v tištěné i elektronické podobě ve formě různých knih a cvičebnic.

Pro někoho je zase nejúčinnější metodou efektivního učení cíleně pozorovat svět kolem sebe, snažit se řešit každodenní problémy z různých úhlů pohledu nebo se snažit nad věcmi přemýšlet jinak, tedy bez žádných učebních nebo jiných materiálních pomůcek.

## 5. Závěrečná zpráva s diskusí

Úkolem závěrečné zprávy s diskusí je shrnout nejdůležitější poznatky získané z rozhovorů s českými freelancery podnikajícími v oboru marketing a současně porovnat praktická zjištění s teoretickými poznatky a doplnit či prohloubit tak teorii o konkrétní zkušenosti oslovených freelancerů z praxe. V úplném závěru této zprávy bude také uvedeno doporučení pro další oblast výzkumu, který by bylo zajímavé navázat na tuto práci.

Co se důvodů pro freelancig týče, většina oslovených se tak rozhodla především díky větší flexibilitě, možnosti lépe sladit osobní a pracovní život (což potom navazuje na sebepoznání i sebeřízení), možnosti dále se profesně i osobně rozvíjet podle svých potřeb, a uplatňovat svůj potenciál. Výpovědi se tak mnohdy ztotožňovaly s myšlenkou Lukeše a Nového (2005) uvedenou v kapitole 1.2., že se do podnikání pouští jedinci, kteří mají určitý nápad, ale ze strany zaměstnavatelů se neseťkávali s pochopením nebo prostorem pro jeho realizaci; případně s myšlenkou Mikuláščíka (2015), že talentovaným a tvořivým jedincům vyhovuje samostatná práce, protože mohou naplno a podle svých potřeb uplatňovat svůj potenciál a stanovovat si vlastní pravidla.

Z popsané praxe ze strany oslovených informátorů k tomu lze také doplnit, že tvořiví lidé mají velice často vlastní profesní ambice a vize, chtějí něco sami dokázat, pod svým jménem a se všemi zásluhami, kterých se jim v zaměstnání nemusí plně dostávat, a proto se vydávají na volnou nohu, kde mohou plnit své vlastní vize, soustředit se na své vlastní ambice, nikoliv na cíle firmy nebo zaměstnavatele, a současně mohou zastávat pouze své vlastní hodnoty, nikoliv hodnoty firmy, se kterými se nemusí vždy ztotožňovat.

Co se vnitřních dispozic a zdrojů freelancerů týče, klíčové vlastnosti a kompetence považovali oslovení informátoři za nezbytné ve všech fázích sebeřízení a seberozvoje a považovali je za podmínku úspěšného sebepoznávání, sebeřízení, time managementu, seberozvoje i podnikání jako takového. Dalo by se říct, že v průběhu rozhovorů o nich hovořili u většiny témat, což dokazuje jejich provázání s celou zkoumanou problematikou. Ve výpovědích bylo možné rozpoznat prakticky všechny složky úspěšné inteligence vlastnosti a kompetence, které byly také zmíněné v teoretické části, ve druhé kapitole. Konkrétně schopnosti související s emoční inteligencí podle Golemana (2000) uvedené v kapitole 2.1., měkké kompetence podle Peterse- Kühlingeho & Johna (2007) z kapitoly 2.2., osobní kompetence uvedené v kapitole 2.2.1. na základě Mühleisena a Oberhubera (2008) nebo Lojdy (2011), i vlastnosti související s tvořivostí zmíněné v kapitole 2.2.3. podle Mikuláščíka (2005).

Stejně tak byly pro podnikání na volné noze v oboru marketing, i pro další rozvoj freelancerů, zmiňovány jako důležité digitální kompetence: například schopnost pracovat s informacemi, získávat je z relevantních zdrojů, rozpoznávat důležitá data, orientovat se v digitální bezpečnosti atd.

Také v souladu myšlenkou Sternberga (2001) uvedenou v kapitole 2.1. hovořili informátoři o tom, že pro úspěšné podnikatele a úspěšně inteligentní lidi je důležité nejen vybrané složky osobnosti a kompetence mít, ale také vědět, jak a kdy je využívat ve svůj prospěch v praxi (v souladu s podnikáním, sebepoznáváním, sebeřízením, seberozvojem apod.).

Při popisu sebepoznávání, které souvisí se sebeřízením a stanovováním si osobních i pracovních cílů a kroků směřujících k jejich dosažení, se oslovení freelanceři ve svých výpovědích ztotožňovali s uvedenými teoretickými poznatky, tedy že si člověk musí pokládat ty správné otázky (jaké byly

v kapitole 2.2. uvedeny podle Vágnera a Webera (2007)) ohledně svých silných a slabých stránek, ohledně vizí, svých ambicí, způsobu práce atd. Jakmile si na ně člověk odpoví, je možné identifikovat nejen vlastní vzdělávací potřeby, ale také směr a cíl, jakým se má jeho sebeřízení i seberozvíjení ubírat.

Práce také v kapitole 2.3. uváděla podle poznatků Provazníka (2003) a Bedrnové a kol. (2009), že se podnikatelé v rámci sebepoznání poznávají skrze svou vlastní zpětnou vazbu, vlastní sebekontrolu, na základě ocenění vlastních schopností a vlastností (tedy identifikace silných, případně slabých stránek). Z výpovědí informátorů navíc vyplynulo, že často zvýznamňovanou metodou sebepoznávání bylo také poznávání se skrze druhé a respektování a přijímání konstruktivní kritiky, kterou jako jednu z mnoha metod uvádí Provazník (2003) v kapitole 2.3. Z výpovědí informátorů k tomu lze dodat, že tato metoda je obzvláště důležitá, protože lidé jsou k sobě velice málo kritičtí a pouhé sebepoznávání pro úspěšnou identifikaci slabých stránek nemusí stačit.

Zajímavým poznatkem z praxe freelancerů byla i potřeba opakovat proces sebepoznávání a sebehodnocení v různých fázích své kariéry, protože podnikatelům na volné noze se časem mění jejich životní situace, kvalifikace, kompetence, zvedají se jejich limity a je proto potřeba si aktualizovat své cíle, své silné a slabé stránky, aby se člověk neustále posouval kupředu a nestagnoval na jednom místě.

Popisované zkušenosti s procesem sebeřízení, které vyplynuly z realizovaných rozvorů, souhlasily se zásadami a poznatky uvedenými v druhé kapitole této práce. Informátoři se například často ztotožňovali s postojem, který byl popsán v kapitole 2.4. podle Knoblaucha a Wölteho (2016), tedy že základem úspěšného sebeřízení je stanovování si vlastních dosažitelných cílů, protože jakmile jich dosáhneme, posílí to naši sebedůvěru



a motivaci, což vede k vymezení dalších cílů, k osobnímu růstu a k celkové spokojenosti v pracovním i osobním životě.

Velký význam připisovali oslovení informátoři vnitřním zdrojům freelancerů, jako jsou vlastnosti a kompetence (viz výše v textu), o kterých mimo jiné psáno v kapitole 2. podle Bedrnové a kol. (1996). Teoretické poznatky lze navíc doplnit o dva zajímavé poznatky z praxe, o kterých se někteří informátoři zmiňovali. Především jde o to, že k efektivnímu sebeřízení se člověk může dostat až tehdy, kdy si (sebe)uvědomí svou skutečnou hodnotu a svou zodpovědnost za úspěchy i neúspěchy. Druhá myšlenka popisovala situaci, kdy je člověk na volné noze sice svobodný, ale skutečná svoboda přichází až s důsledným sebeřízením.

Ačkoliv bylo podle Coveye (2016) v kapitole 2.4.1. uvedeno, že vytvořený řád a správný time management znamená smysluplnější a efektivnější práci vykonávanou v kratším čase a s nižší mírou stresu, některé zkušenosti oslovených informátorů z praxe spíše poukázaly na to, že správnou organizaci času determinují především osobní vlastnosti freelancera, jako je motivace, cílevědomost, svědomitost, odolnost proti stresu i proces sebepoznání. Někteří totiž hovořili o zkušenosti, kdy na volné noze využívají právě flexibility a volnosti, kterou tento typ práce umožňuje, a pracují bez pevného řádu, příležitostně a situačně podle svých aktuálních možností a potřeb. Současně právě proto, že znají své silné a slabé stránky a mají potřebné vlastnosti, u nich nevede takový styl práce ke stresu, nepociťují ohrožení přepracováním nebo syndromem vyhoření.

Jiní informátoři zase popisovali svůj time management podobně jako Drucker (2008), jehož doporučení k efektivní organizaci času a práce bylo uvedeno v kapitole 2.4.1. Tedy tito freelanceři si analyzují své denní aktivity, na základě toho se snaží o jejich efektivní rozvržení, o přesunutí priorit

do produktivní části dne, dále se snaží o identifikaci a následnou eliminaci neefektivních činností, které vedou k prokrastinaci.

Jak také bylo podle O'Neilla (2014) poznamenáno v kapitole 2.4.2., podnikatelé se na volné noze mohou často potýkat s multitaskingem (tedy různorodou prací pro více různých klientů zároveň), což pro ně může být stresující a může to vést k přepracování. Někteří informátoři ve svých výpovědích ovšem popisovali opačnou zkušenost, kdy jim práce na různorodých projektech nejen vyhovuje, ale vnímají ji jako činnost, která předchází stereotypu, rozšiřuje jim obzory, podporuje bohatší učení ze zkušeností, přináší mnoho nových poznatků a podporuje další seberozvoj.

K otázce sebeřízení, time managementu a duševní hygieny bylo možné ve výpovědích pozorovat, že informátoři považují za významnou především provázanost mezi těmito jevy. Jejich odpovědi výstižně popisuje doporučení podle Šafrové Dráčilové (2019) uvedené v kapitole 2.4.2., že duševní zdraví freelancerů je výrazně provázáno s rozvojem podnikání, na které je potřeba vyhradit si čas i dostatek peněz, že je důležité stanovovat si přiměřené cíle a těch poté dosahovat, cíleně hledat cesty pro zlepšování, dále také sledovat trendy ve svém oboru nebo hledat inspiraci v podnikatelských skupinách s podobným záměrem, což následně zachovává motivaci a směřování do budoucna.

Co se celoživotního vzdělávání a učení týče, tomu přikládali všichni oslovení freelanceři velký význam. V souladu s teoretickými poznatky uvedenými v úvodu třetí kapitoly teoretické části práce popisovali nutnost kontinuálního, intenzivního sebevzdělávání a sebeučení nejen pro úspěšné podnikání, pro orientaci v nestále se měnícím a vyvíjejícím digitálním prostředí, ale také pro dosahování vytyčených cílů, pro osobní rozvoj i všeobecnou větší spokojenost v pracovním i osobním životě. Nejen

u seberozvoje, ale i u otázek na sebeřízení a duševní hygienu mnozí informátoři potvrdili myšlenku Vágnera a Webera (2007) uvedenou v úvodu 3. kapitoly, že člověk, který se rozvíjí a posunuje vpřed, je více spokojený v pracovním i osobním životě, naopak stagnující, nerozvíjející se člověk upadá do deprese, stresu a neúspěch se odráží ve všech oblastech jeho života.

Mnohé výpovědi informátorů se také ztotožňovaly s myšlenkou Rabušiřové a Rabušiře (2008) uvedené v kapitole 3.2., že formální vzdělání není na volné noze v oboru marketing tolik potřebné a mnohem větší význam přikládali informátoři neformálnímu vzdělávání, protože jim umožňuje získávat další kompetence a kvalifikace užitečné pro pracovní i osobní život a doplňovat si vzdělání a kvalifikaci v kterékoliv fázi jejich života. To potvrdily i některé zkušenosti oslovených informátorů, kteří právě díky dostupné nabídce neformálního vzdělání v oboru marketing mohli úplně změnit svůj obor a na základě vlastních potřeb a zájmu se začít na volné noze věnovat marketingu na profesionální úrovni (měli-li k tomu potřebné vnitřní a vnější podmínky). Tento praktický poznatek lze dát do souvislosti s tím, že rozvoj informačních technologií mění tradiční pojetí vzdělávacích institucí, kdy se do popředí zájmu dostávají především certifikační instituce, současně s rozvojem informační společnosti (jak o ní bylo psáno v kapitole 3.1.) roste i nabídka online zdrojů vzdělávání, které podporují možnost sebevzdělávání a sebeučení. Navíc freelanceři z vlastní praxe dodávali, že také pro klienty je důležitější neformální vzdělání než vysokoškolský titul, protože certifikace a absolvované kurzy či školení v portfoliu freelancera nabízí konkrétní přehled o získaných dovednostech a schopnostech odpovídajících aktuálním potřebám trhu a oboru.

Další významnou kategorií seberozvoje freelancerů je informální učení, tedy učení ze zkušeností. Ve výpovědích mnoha informátorů bylo možné

rozpoznat principy Kolbova cyklu učení, který byl zmíněný v kapitole 3.2. Tedy, že vědomosti je nutné transformovat do zkušeností, osvojovat si získané dovednosti a schopnosti v praxi, což následně generuje další příležitosti k získávání zkušeností a učení. Výpovědi freelancerů se také ztotožňovaly s poznatky Lukeš a Nového (2005) z kapitoly 3.2. Informátoři hovořili jak o významu informálního učení z hlediska opakování osvědčeného chování, které se postupně stává osvojeným, tak o významu z hlediska učení se z každodenních problémů, které řeší freelanceři na denní bázi (ať už se tyto problémy týkají zakázek, podnikání jako takového, osobních záležitostí, sebeřízení a seberozvoje atd.). A stejně tak oslovení informátoři hovořili o tom, že právě schopnost podnikatele na volné noze vytěžit z prožívání a řešení těchto situací maximum nových kompetencí, ovlivňuje jejich další úspěch v podnikání.

Co se konkrétních způsobů a forem sebevzdělávání a sebeučení freelancerů týče, souhrnně se ve výpovědích objevovaly všechny formy uvedené v kapitole 3.4. Zvýznamňovány byly například online webináře, v rámci nichž mají freelanceři nejen možnost diskutovat s ostatními profesionály nebo odborníky a učit se z jejich zkušeností, ale mají také možnost být v přímém kontaktu s ostatními lidmi z komunity freelancerů podnikajících v oboru marketing. Dále byl příkládán velký význam online zdrojům jako jsou články, blogy, videa, podcasty apod., které mohou freelanceři sledovat podle svých potřeb a průběžně a pravidelně si tak doplňovat svůj aktuální přehled.

Navíc byl za efektivní způsob seberozvoje považován mentoring, který v literatuře jako metoda sebeučení nebo sebevzdělávání nebývá zmiňován, nicméně v kontextu výpovědí informátorů to lze pojímat tak, že v rámci mentorování získávají freelanceři cenné vědomosti, rozvíjí své schopnosti

a dovednosti, ty ovšem poté musí v rámci seberozvoje a sebeučení transformovat do vlastní praxe, dále tyto vědomosti využívat v rámci svého dalšího seberozvoje. Současně většina těchto spoluprací probíhá v online prostředí a iniciativa k navázání spolupráce s mentorem přichází většinou ze strany učícího se freelancera, který v rámci seberozvoje a své vnitřní motivace musí aktivně vyhledávat takové příležitosti. V neposlední řadě se tento způsob v mnohých situacích prolíná s další formou, kterou jsou online kooperace či projektové učení, o kterém hovořila kapitola 3.4., protože freelanceři jsou jakožto externisté spolu se svými mentory často součástí nějakého týmu odborníků a profesionálů, od nichž se také učí formou spolupráce na projektech.

Z využívaných metod efektivního sebeučení a rozvíjení kreativity a tvořivosti oslovení informátoři zmiňovali například myšlenkové mapy uvedené v kapitole 3.3., přičemž podobně jako autoři Černý a Chytková (2016) za výhody myšlenkových map považovali možnost zapisovat si užitečné vlastní i získané myšlenky a nápady, možnost hledat mezi informacemi nové souvislosti apod. Kromě toho informátoři hovořili o rozvoji kreativity v souvislosti se svými volnočasovými aktivitami, kterým se věnovaly především otázky směřované na duševní hygienu a sladování osobního a pracovního života. Podle mnohých oslovených freelancerů jim pomáhají nejrůznější koníčky a zájmy rozvíjet různé úhly pohledu při přemýšlení nad pracovními problémy a úkoly, pomáhají jim rozvíjet jejich všestranný potenciál, podporují rozvoj tvořivosti a fantazii. Mimo metody uvedené v teoretické části zmínili například také vlastní deníky či zápisníky, do kterých si poznačují všechny své myšlenky, nápady a zajímavé informace, ke kterým se kdykoliv mohou vracet. Zkrátka vše užitečné nebo inovativní, co je napadá v souvislosti s jejich profesí a pracovní činností.

Na konec této závěrečné zprávy s diskusí bych ještě ráda navrhla oblast pro další kvalitativně orientovaný výzkum, který by mohl na poznatky uvedené v této bakalářské práci navázat a prohloubit tak z dalšího úhlu pohledu poznání ohledně sebeřízení, vzdělávání a rozvíjení českých freelancerů podnikajících v oboru marketing. Bylo by podle mě zajímavé provést obdobný výzkum mezi freelancery, kteří současně působí jako lektoři a v rámci seminářů, školení, přednášek či workshopů vzdělávají a učí druhé (nejčastěji další freelancery). Takový výzkum v andragogickém kontextu by mohl přinést zajímavá zjištění ohledně jejich zkušeností, neboť na volné noze jsou jak v pozici sebevzdělávajícího a sebeučícího se jedince, tak v roli učícího a vzdělávajícího druhé. Výzkum by také mohl poskytnout náhled na to, jak oni vnímají situaci ohledně vzdělávání freelancerů v České republice, jakým způsobem vedou své vzdělávací akce, jak k lektorování přistupují, s jakými problémy se potýkají, jak připravují obsah svých vzdělávacích akcí a jak je projektují, jaké metody a zdroje využívají, s jakou zpětnou vazbou se setkávají a naopak, jak ji oni sami poskytují svým účastníkům, jak probíhá evaluace apod.

Ačkoliv v mém výzkumném souboru bylo pár freelancerů, kteří současně jako lektoři působí a na volné noze kromě výkonu své profese v marketingu také lektorují, cílem mého výzkumu bylo zjistit pouze poznatky ohledně jejich seberozvoje a sebeřízení, a proto jsem jejich zkušenosti s lektorováním a vzděláváním druhých nezkoumala a navrhuji tuto oblast jako další možné téma výzkumu.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat, jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí. Tyto aspekty byly nejprve popsány na teoretické rovině. Úkolem teoretické části bylo uvést poznatky ohledně sebeřízení, sebepoznání, organizace času a práce i klíčových vlastností a kompetencí freelancerů, dále také poznatky ohledně jejich seberozvoje, celoživotního vzdělávání a učení i vybraných metod, forem a způsobů sebevzdělávání a sebeučení, aby bylo následně možné v rámci empirické části (tedy kvalitativního výzkumu založeného na hloubkových polostrukturovaných rozhovorech) zjistit, jak tuto problematiku vnímají vybraní čeští freelanceři podnikající v oboru marketing, tedy jaké mají v této oblasti zkušenosti, názory či myšlenky a jaké významy přiřkládají zkoumaným jevům.

V rozhovorech jsem nejprve hledala především odpovědi na první výzkumnou otázku: *Jakým způsobem a za jakých podmínek se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí?* Na základě identifikace společných témat ve výpovědích, i na základě popsaných individuálních zkušeností oslovených informátorů lze říct, že významnou podmínkou efektivního a úspěšného sebeřízení je stanovení si konkrétních cílů a kroků k jejich dosažení. Jinými slovy, freelanceři by měli vědět, čeho chtějí dosáhnout, co pro to musí udělat a měli by být schopni přesně popsat jednotlivé kroky potřebné k dosažení jejich cílů. Současně z rozhovorů vyplynulo, že je důležité určit si v rámci sebepoznávání své silné a slabé stránky a na základě toho si odpovědět na otázku, jakými reálnými způsoby je možné jednotlivé kroky naplňovat, případně s jakými vnitřními i vnějšími překážkami se může člověk setkat. Důležitá je při tom nejen sebereflexe, ale i sebepoznávání se skrze druhé

založené na schopnosti přijímat kritiku, učit se z vlastních chyb, na které nás druzí upozorní i zpětnou vazbu aktivně vyhledávat.

Za další podmínku sebepoznávání a sebeřízení na volné noze můžeme na základě výpovědí oslovených informátorů považovat také některé vrozené i získané vlastnosti a kompetence, kterými by měli freelanceři disponovat. Souhrnně se jedná především o silnou (sebe)motivaci, cílevědomost, emoční inteligenci a s tím související měkké kompetence, kritické uvažování, odhodlání, svědomitost, pokoru, tvořivost apod. Význam těchto vlastností při podnikání na volné noze dokazuje i skutečnost, že zatímco někteří freelanceři se sebeřídí způsobem zcela organizovaným, s pevným řádem a pevně nastavenou pracovní dobou, jiní zvládají úspěšně a efektivně pracovat bez pevně nastaveného time managementu a svůj pracovní i volný čas si řídí flexibilně a situačně a přitom nepocítují z práce žádný stres, necítí se být ohroženi syndromem vyhoření a dosahují úspěchů (právě proto, že disponují silnou motivací, ví, kam ve svém životě směřují, mají identifikované své silné a slabé stránky apod.). Jak také vyplynulo z realizovaných rozhovorů, důležitou součástí sebeřízení freelancerů je rovnovážné rozložení pracovního a osobního života a dostatek volnočasových aktivit, které vedou nejen k duševní hygieně, ale pro kreativní jedince mají stimulační charakter, podporují vznik nových nápadů a nalézání kreativních řešení pracovních problémů, které souvisí s jejich profesí.

V rámci druhé výzkumné otázky jsem pomocí rozhovorů hledala odpověď na otázku: *Jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebezodělávají a sebeučí?* Na základě identifikace společných téma ve výpovědích, i na základě popsaných individuálních zkušeností oslovených informátorů lze říct, že způsob seberozvoje vychází především z procesů sebepoznání a sebeřízení, v rámci nichž si freelanceři identifikují také své



vzdělávací potřeby, vzdělávací cíle, určují si vlastnosti, které jsou pro seberozvoj klíčové, případně ve kterých se potřebují dále rozvíjet apod. Z rozhovorů současně vyplynulo, že mnohem důležitější než formální vzdělávání, je na volné noze vzdělávání neformální, protože umožňuje vybírat si vzdělávací akce přesně podle svých stanovených cílů, v kterékoliv fázi své kariéry a v rámci svých identifikovaných potřeb, dále proto, že nabídka neformálního vzdělávání je poměrně bohatá (v oblasti seberozvoje i marketingu) a současně pro klienty freelancerů je mnohem důležitější než formální, protože nabízí konkrétní přehled o certifikacích, dovednostech a schopnostech freelancera. Klíčovým způsobem seberozvoje je také informální učení ze zkušeností, a to zejména v tom smyslu, že freelanceři by měli být schopni veškeré nabyté vědomosti a dovednosti transformovat do praxe, sami si vyhledávat příležitosti k učení, učit se z chyb a zpětné vazby od ostatních a brát každodenní problémy spojené s jejich profesí jako cennou příležitost k seberozvoji.

Co se konkrétních způsobů sebeučení a sebevzdělávání týče, za nejprínosnější byly v rozhovorech zvýznamňovány zejména online webináře, které umožňují kontakt a diskusi s ostatními freelancery nebo odborníky, dále také sebeučení se z praktických zkušeností v rámci mentoringu a online kooperací, případně pravidelné čtení článků, blogů, sledování videí nebo poslouchání podcastů na denní bázi. Jako účinný způsob sebeučení byly zmiňovány také různé metody podporující efektivní učení nebo kreativní myšlení jako jsou myšlenkové mapy, různá cvičení, která si freelanceři vyhledávají sami nebo vedení si vlastního zápisníků s nápady, myšlenkami a poznámkami.

Z výše uvedených odpovědí na dvě výzkumné podotázky vyplývá, že hlavní cíl práce: *Popsat, jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru*

*marketing sebeřídí a seberozvíjí, lze považovat za splněný. V závěru této práce lze také na základě syntézy a provázání odpovědí na dvě výzkumné podotázky zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: Jakým způsobem se čeští freelanceři podnikající v oboru marketing sebeřídí a seberozvíjí? Ať už jde o sebeřízení nebo seberozvoj, důležitý je proces sebepoznání a s tím související identifikace vlastních silných a slabých stránek, stanovení si vlastních cílů a správných konkrétních kroků k jejich dosažení (u kterých jedinec opravdu ví, že je bude schopen plnit). Od toho se odvíjí způsob plánování a organizace času a práce, identifikace vzdělávacích potřeb, sebevzdělávání a sebeučení. Co se přímo zjištěných způsobů týče, tak u sebeřízení je to hlavně sladění osobního a pracovního života a efektivní řízení času – u toho neexistuje jednotný „správný“ způsob. Sebeřízení může být efektivní jak při plné organizaci a řádu, tak při flexibilním a situačním způsobu práce. Úspěch každého podnikání, sebeřízení a sebepoznávání na volné noze determinují pouze vlastnosti a kompetence freelancerů: schopnost rozpoznávat je, pracovat s nimi a uplatňovat je v praxi a dále je rozvíjet. Proces sebeřízení i seberozvoje současně významně určuje schopnost učit se ze zkušeností, aktivně vyhledávat nové příležitosti a podněty, problémy a chyby brát jako příležitost k tomu naučit se něco nového a po celý život neustále intenzivně osobně i profesně rozvíjet.*

## Literatura a zdroje

- Bedrnová, E., & kol. (1996). *Duševní hygiena a sebeřízení*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Bedrnová, E., a kol. (2009). *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press.
- Blatný, M., a kol. (2010). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.
- Brdička, B. (2003). *Role internetu ve vzdělávání*. Kladno: AISIS.
- Brodský, J. (2014). *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Covey, S. (2016). *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press.
- Černý, M. (2016). *Jak učit sám sebe: s myšlenkovými mapami, kreationími technikami a online nástroji*. Brno: BizBooks.
- Černý, M. & Chytková, D. (2016). *Efektivní učení. Techniky přemýšlení, soustředění a komunikace s využitím myšlenkových map*. Brno: BizBooks.
- Černý, M. (2017). *Informační a učící se společnost*. In: *Informační společnost a Česká republika, Universitas*, č. 1, 3–9. Brno: Paido.
- Drucker, P. F. (2008). *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press.
- Dřímalka, F. (2020). *HOT: Jak uspět v digitálním světě*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Downes, S. (2010). *New Technology Supporting Informal Learning*. *Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence*, 2(1), 27–33. Citováno dne 4. října 2020. Dostupné z:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/51ef/dda34e611885f8ff2a6d1bd22685af6bf1a9.pdf>

- EU Science Hub. (2019). *The Digital Competence Framework 2.0*. European Commission. Citováno 13. prosince 2020. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
- EFIP. (2016). *About Us*. European Forum of Independent Professionals. Citováno 10. října 2020. Dostupné z: <http://www.efip.org/about-us>
- Fiore, N. (2014). *Snadná cesta z prokrastinace: Jak přestat odkládat úkoly*. Praha: Grada.
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. London: SAGE.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Frk, B. (2013). *Kyberandragogika – nový koncept vzdelávania*. In: Veteška, J., & Salivarová, J. *Vzdělávání dospělých: Příležitosti a úskalí v globalizovaném světě*. Praha: UJAK.
- Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí: Jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hisrich, R. D., & Peters P. M. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Knoblauch, J., & Wölte, H. (2006). *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada.
- Kříž, P. (2005). *Kdo jsem, jaký jsem*. Kladno: ASIS.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Lukeš, N., & Nový, I. (2005). *Psychologie podnikání: Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press.

- Merriam, B. S., & Bierema, L. L. (2014). *Adult Learning: Linking Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada.
- Mühleisen, S., & Oberhuber, N. (2008). *Komunikační a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*. Praha: Grada.
- O'Neil, B. (2014). *Managing Labor Market Changes: Essential Skills for Entrepreneurs and Intrapreneurs*. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 106(2), 9–15. Citováno dne 6. ledna 2020. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1654546468?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Peters-Kühlinger, G., & John, F. (2007). *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. Praha: Grada.
- Pinderhughes, P. M. (2004). *How to be an entrepreneur and keep your sanity*. Phoenix: Amber Book.
- Pink, D. H. (2001). *Free Agent Nation: The Future of Working For Yourself*. New York: Warner Books.
- Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada.
- Provazník, J. (2003). *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: Sprint.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing.
- Rabušičová, M., & Rabušič, L. (2008). *Dospělí a informální učení*. In: M. Rabušičová & L. Rabušič (Ed.), *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice* (s. 77-96). Brno: Masarykova univerzita.

- Seiwert, L. J. (1995). *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Praha: Management Press.
- Sternberg, J. R. (2001). *Úspěšná inteligence: Jak rozvíjet praktickou a tvůrčí inteligenci*. Praha: Grada.
- Sternberg, J. R. (2004). *Successful intelligence as a basis for entrepreneurship*. Journal of business venturing, 19(2), 189-201. Citováno dne 5. října 2020. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00006-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00006-5)
- Sudický, P. (2011). *E-learning 2.0: teoretická východiska a praktická řešení*. In: J. Dostál (Ed.), *Nové technologie ve vzdělávání* (s. 71-76). Olomouc: Univerzita palackého v Olomouci.
- Šafrová Drášilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada.
- Tracy, B. (2014). *Time Management*. New York: AMACOM.
- Trnka, J. (1993). *Pedagogická psychologie pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Vágner, I., & Weber, M. (2007). *Osobní management*. 2. přepracované vydání. Brno: Masarykova Univerzita.
- Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky. Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál.
- Vlach, R. (2016). *Výsledky průzkumu: Jak se daří českým freelancerům?* Navolnenoze.cz. Citováno dne 5. října 2020. Dostupné z: <https://navolnenoze.cz/blog/vysledky/>
- Vlach, R. (2017). *Na volné noze: podnikajte jako profesionálové*. Brno: Jan Melvil Publishing.

Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). *Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 436–458. Citováno dne 12. prosince 2020. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.2.436>

Zounek, J. (2006). *ICT, Digitální propast a vzdělávání dospělých: Socioekonomické a vzdělávací aspekty digitální propasti v České republice*. In: *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. U, Řada pedagogická* (s. 101-118). Brno: Masarykova univerzita.

Zounek, J. (2008). *Život a vzdělávání dospělých v éře informačních a komunikačních technologií*. In: M. Rabušíčová & L. Rabušíč (Ed.), *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice* (s. 143-168). Brno: Masarykova univerzita.

## Seznam zkratek

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GDPR	nařízení o ochraně osobních údajů (angl. General Data Protection Regulation)
I-1 až I-12	informátor/ka č. 1 až 12
ICT	informační a komunikační technologie (angl. Information and Communication Technologies)
PR	Public Relations
PPC	platba za kliknutí (angl. Pay-Per-Click) – model internetové reklamy
SEO	metody optimalizace pro vyhledávače (angl. Search Engine Optimization)
VO 1	výzkumná otázka č. 1
VO 2	výzkumná otázka č. 2



## **Přílohy**

Příloha 1: Vlastní tabulka kódování pro analýzu dat z přepsaných rozhovorů

Příloha 2: Úplný přepis jednoho rozhovoru s ukázkou způsobu kódování

## Příloha 1: Vlastní tabulka kódování pro analýzu dat z přepsaných rozhovorů

Kategorie	Klíčová slova – indikátory	Značka + barva
Důvody pro freelancing	trh práce, zaměstnání, podnikání, vstup na volnou nohu, freelancing, svoboda, nové obory, příležitost, potenciál, sám na sebe	<b>DŮV</b>
Vlastnosti a kompetence	inteligence, emoční inteligence, kreativita, tvořivost, motivace, vcítění se, měkké kompetence, odborné komp., digitální komp, komunikace, práce s informacemi, osobnost	<b>V+K</b>
Sebepoznání	(sebe)reflexe, identifikace potřeb, přednosti, způsob práce, hodnoty, vývoj, sebehodnocení, sebekontrola, zpětná vazba, vnímání sebe sama, silné a slabé stránky	<b>POZ</b>
Seberízení	cíle, plánování, organizace práce, vývoj osobnosti, (sebeřídící) návyky, (self)management, úspěšné podnikání, manažerování	<b>ŘÍZ</b>
Time management	čas, pracovní život, osobní život, priority, to-do listy, cíle, úkoly, prokrastinace, produktivita, konzumenti (zloději) času, rušivé vlivy	<b>T-M</b>
Duševní hygiena	stres, workoholismus, syndrom vyhoření, odpočinek (relax), sladění osobního a pracovního života, volný čas, rodina, koníčky, životní styl, zdraví, psychika, spokojenost	<b>D-H</b>
Význam celoživotního vzdělávání a učení	Celoživotní učení, celoživotní vzdělávání, seberozvoj, sebevzdělávání, sebeučení, kariéra, vývoj/ trendy v digitálním prostředí, kvalifikace, odbornost, specializace, oblasti rozvoje, investice do vzdělání	<b>CVU</b>
Formální, neformální vzdělávání	Vysokoškolské studium, titul, certifikát, kurzy, školení, absolvovat, kvalifikace, životopis (portfolio), význam vzdělání	<b>(NE)FO</b>
Informální učení, zkušenostní	Zkušenosti, zážitky, praxe, zúročení zkušeností, chyby, omyly, zpětná vazba, řešení problémů	<b>INF</b>

Vzdělávací potřeby	Cíle, plány, vize, sebepoznání, seznam, kompetence, dovednosti, nové oblasti, identifikace vzdělávacích potřeb, motivace k seberozvoji	<b>POTŘ</b>
Formy a způsoby seberozvoje	Knihy, články, blogy, videa, semináře, přednášky, spolupráce, podcasty, workshopy, komunita, profesionálové, diskuse	<b>F+Z</b>
Metody a techniky učení a seberozvoje	Myšlenkové mapy, kreativita, představivost, paměť, efektivní učení, zápisky, fantazie, nápady, myšlenky, poznámky, cvičení	<b>MET</b>

## **Příloha 2: Úplný přepis jednoho rozhovoru s ukázkou způsobu kódování**

Níže je uveden jeden přepsaný, kompletní rozhovor, který proběhl online se mnou jakožto tazatelkou (T) a s jednou účastnicí výzkumu (I-3). Na první části rozhovoru je také názorně ukázáno, jak jsem prováděla kódování a třídění dat. Kódy vychází z tabulky uvedené v Příloze 1. V přepsaných rozhovorech jsem hledala indikátory/ klíčová slova (nebo podobné výrazy) podle kategorií a jim přiřazovala barevné značky, abych si data poté mohla třídit a uskupovat podle témat a výzkumných otázek.

**T: Dobrý den, děkuji, že jste si na mě udělala čas. Na začátek jen krátce shrnu, o čem tento rozhovor bude, i když jsme se o tom už bavily. Mám připravených pár otázek v rámci výzkumu pro mou diplomovou práci. Budu se ptát hlavně na to, jak se v rámci své práce na volné noze seberozvíjíte, vzděláváte a jak si řídíte svou práci. Taky bych ráda upozornila, že si pro účely přepisu budu náš rozhovor nahrávat. V práci ale bude všechno zcela anonymní a nikde nebude uvedeno vaše jméno, ani žádné jiné osobní informace. Pokud nebudete chtít na nějakou otázku odpovídat, samozřejmě nemusíte a můžeme ji přeskočit. Souhlasíte s tím a můžeme začít?**

I: Určitě můžeme.

**T: Děkuji. Na úvod se teda zeptám, v čem přesně podnikáte, jaká je náplň vaší práce?**

I: Tak, já primárně pracuji jako copywriterka, ale věnuji se i správě sociálních sítí pro klienty, vymýšlím příspěvky, a hlavně texty pro ně. U těch klientů spolupracuji vždy s grafiky a dalšími marketeáky, podle toho, jak velký tým

klient má. U toho copywritingu píšou hlavně jako externí redaktorka články, textuju klientům weby, vymýšlím třeba kreativní obsahy pro propagační materiály a tak. Je to hodně různorodé. Proto mě to taky baví.

**T: A jak dlouho na volné noze jste?**

I: Teď je to kolem šesti let.

**T: A jak jste se tedy na volnou nohu dostala? Co bylo tím hlavním důvodem, proč jste se rozhodla podnikat sama na sebe?**

I: No, já jsem si psaním přivydělávala už dlouho a vždycky mě to bavilo. Postupně jsem se v tom zlepšovala a jak jsem se tak nějak dostávala do toho okruhu podobných lidí, zjistila jsem, že se tím dá i žít. Před tím jsem měla i nějaké problémy v zaměstnání, v té době, tam nebyl moc dobrý kolektiv lidí a jednoho dne jsem s tím prostě sekla a šla do toho. Že to prostě nějak dopadne. A konečně budu moct rozhodovat o všem, ne spoléhat na druhé, což mě štvalo.

**T: Máte nějaké formální, tedy vysokoškolské, vzdělání v oboru, to znamená marketing, psaní?**

I: Právě <sup>NE</sup> že vůbec. Původně mám vystudovaného bakaláře na pajdáku. Nakonec jsem ale stejně pracovala jinde a pak jsem šla tou dráhou psaní. Já jsem se ke všemu v životě dostala náhodou a jsem za ty příležitosti ráda. A když se nad tím tak zamýšlím, tak většina lidí kolem mě nemá marketing <sup>FO</sup> vystudovaný, ani to není potřeba. Všechno se dá naučit, na všechno dneska můžete mít kolem sebe plno profesionálů, mentorů, kteří vás <sup>F+Z</sup> zaškolí. <sup>NE</sup> Agentury, kurzy... prostě je to spíše o tom mít k tomu ty <sup>V+K</sup> dispozice a ambice a pak na sobě tvrdě pracovat.

**T: Já jsem ve své diplomce psala i o důležitých osobních a odborných vlastnostech, které by měli úspěšní freelanceri mít, tak jaké to jsou podle vás? Protože ono to hodně souvisí i s tím vstupem do podnikání.**

I: Tak já za sebe můžu rozhodně vyjmenovat třeba odhodlání, cílevědomost, určitě mít silnou **V+K** motivaci, bez té se to dělat nedá. Taky mít komunikační dovednosti, schopnost jednat s těma klientama – oslovovat je, aktivně k nim přistupovat, chápat, co chtějí a dát jim v těch výstupech přesně to, co potřebují. A samozřejmě i jejich zákazníci. Takže umět se orientovat v emocích druhých, umět vycítit jejich potřeby, to je tak asi nejdůležitější. Teda alespoň pro mou práci reklamního a kreativního psaní.

Pak mě taky napadá mít jistou dávku soudnosti, nebo jak to říct...pokory. Člověk musí být připraven na kritiku nebo na jiné názory ohledně jeho práce, musí ji umět přijímat a nějak s ní pracovat, aby se... aby si z toho člověk něco **V+K – návaznost na zkušenosti** vzal zpět. **INF**

**T: A co nějaké další odborné znalosti. Teď nemyslím přímo související s copywritingem a marketingem, ale všeobecně s prací v online světě, s podnikáním?**

I: Myslíte třeba umět si udělat daně?

**T: Přesně, třeba toto. Protože freelanceri jsou ve většině věcí odkázaní jen na sebe a musí toho umět opravdu hodně.**

I: No, tak musela jsem si přijít na plno věcí, to jo. Ať už mluvíme o těch daních, nebo třeba celkově, **V+K – digitální** vyznat se v celé té legislativě ohledně podnikání, pojištění. **V+K – odborné/ obecné?** S tou prací v digitálním prostředí, tam je určitě potřeba umět už v základu pracovat se zdroji a informacemi, najít si k práci, co potřebuji a umět z toho vyfiltrovat to důležité. I k nějakému tomu rozvoji potom.

**T: Ještě se zeptám, souvisí to trochu i s těmi osobními vlastnostmi, myslíte si, že je důležité, aby freelanceri před zahájením podnikání prošli nějakým procesem sebepoznání? Například, aby si identifikovali své silné a slabé stránky.**

I: Řeknu vám, že určitě, ale v praxi to tak jednoduché není. Neznám asi nikoho, kdo by si ještě před návštěvou živnostenského úřadu sednul a třeba týden **POZ – automaticky, ne cíleně** rozebíral sám sebe, všechno si analyzoval, rozebíral a až pak si řekl, že jo, že to může dělat. Myslím, že to každý dělá tak nějak automaticky, intuitivně. Prostě to musí cítit, že to chce dělat. Ale taky si myslím, já to teď říkám, protože jsem to nedávno řešila v rámci jednoho školení, že je důležitý umět se poznat **POZ** skrze druhé. Víte, jak to myslím... prostě tu naši sebereflexi projet i očima druhých. Protože lidi jsou k sobě všeobecně **POZ / V+K** málo kritičtí. A ze začátku podnikání to může hodně pomoci.

- (moje poznámka z rozhovoru: zeptat se dál na silné, slabé stránky)

**T: A jak by třeba takové sebepoznání skrze druhé mohlo u, nejen začínajících, freelancerů vypadat?**

I: Tak je důležité sbírat reference, zkušenosti. Ptát se těch druhých, co dělám špatně, kde je potřeba zapracovat, co třeba ne, a naopak zase co jo. Musí tam být i něco pozitivního, aby to motivovalo. A nejlíp se takto ptát někoho **POZ** zkušeného, od koho je ta zpětná **V+K** vazba cenná. Ale to se zase vracíme k těm vlastnostem, jako je pokora a schopnost přijmout tu kritiku a něco si z ní vzít, jednat s těma lidma, oslovovat je a umět se ptát.

**T: Když se ještě vrátím k těm silným a slabým stránkám pro podnikání na volné noze, přemýšlela jste někdy nad svými?**

I: Vlastně ani ne. Možná bych to ale mohla udělat, díky za podnět. Ne, tak když se vrátím na ty svoje začátky, tak silnými stránkami, které mi hodně pomohly bylo, že jsem se hned od začátku aktivně věnovala tomu sebevzdělávání, **POZ – silné** hodně jsem si načítala, dívala se na videa, sledovala profesionály, od kterých jsem kopírovala nějaké postupy, které se jim osvědčily. To jsem měla třeba z jejich referencí, případovek a tak. No a díky tomu jsem získala plno vizi, **ŘÍZ** kam bych chtěla mířit. Taky že jsem počítala s tím rizikem, šla jsem do toho naplno. No a slabými stránkami byla, no asi bych řekla, že jsem ze začátku byla málo průbojná, hodně jsem se bála stát si za svým, stát si za cenami, svou prací, názory. Ono někdy je to těžké, když musíte zároveň vyhovět tomu, kdo vás platí. Ale na tom jsem se během těch **ROZ** let naučila taky pracovat a hodně jsem na to směřovala ten svůj seberozvoj.

**T: Nyní se přesuneme již přímo k sebeřízení. Stanovujete si při svém podnikání cíle, kterých chcete dosahovat?**

I: Ze začátku jsem to tolik neřešila. Nebo spíše, věděla jsem, co chci dělat, ale nijak jsem si nesepisovala cíle. Jen denní nebo **ŘÍZ / T-M** týdenní to-do listy. Všechno se to nějak dělo a já to jen kočírovala. Teď, když už mám těch zkušeností více, tak si cíle dávám. Třeba každý rok. Je to taková moje podoba předsevzetí. **ŘÍZ – způsob práce s cíli** Napíšu si, co chci za ten rok dosáhnout a pak na tom pracuju. Teď tam mám třeba svůj blog a e-book, na kterém pracuji. Už jsem se ale naučila dávat si cíle, u kterých mám alespoň trochu šanci je splnit, aby to skutečně motivovalo. No a pak mám pořád své týdenní to-do listy. Tam si zapisuju, co je potřeba udělat, projekty a zakázky a třídím si je podle priorit. To se mi osvědčilo a ten pocit odškrtávání je k nezaplacení.

- *(pozn. informátorka mi na svém telefonu krátce ukázala, jakým způsobem má vedený to-do list, jak si odškrtává hotové úkoly, jak seřazuje priority – pracovní úkoly měla sloučené s osobními, aby měla kompletní přehled o svých*



*povinnostech = tzn. pro time management používá především mobilní online aplikaci)*

I: No, prostě vždycky je nutné vědět, kam člověk míří a proč to dělá. Na to, si myslím že je důležité, by měl každý mít svou odpověď a ta se může časem samozřejmě měnit, Nebo měla by, pokud se člověk posouvá dopředu.

**T: Vy už jste tak trochu nakousla i téma time managementu. Jak máte rozvržený svůj pracovní a osobní život?**

I: Myslím, že podobně jako plno mých kolegů z oboru, tak hodně různorodě. Snažím se, myslím že je důležité oddělit pracovní a osobní život, ale není to snadné. Chce to hodně silné vůle. Snažím se pracovat co nejvíce dopoledne, ale někdy se mi nejlíp pracuje zase přes noc, no. Takže pořád na tom pracuju, ale to byl taky důvod, proč jsme na volnou nohu šla, abych si mohla pracovat, kdy se mi chce, jak se na to cítím a jak potřebuju. Takže se toho v rozumných mezích snažím pořád využívat. Ale i tady v tom případě je to o motivaci, člověk fakt musí vnitřně chtít. Když vás práce baví, tak se vám ji nechce tolik odkládat.

**T: A co například prokrastinace, nebo jak se jim říká: zloději času. Máte něco vyzorované u sebe?**

I: Jo, toho by bylo. Prokrastinace mě samozřejmě zlobí. Já bohužel, i po těch všech letech, nejlíp funguju na deadlines, takže až mám ten správný tlak. Jinak nejhorší jsou u mě asi sociální sítě. Protože když tam něco tvořím, nebo projíždím kvůli věcem do práce, tak je strašně jednoduchý sklouznout k té neproduktivní činnosti. No a pak taky díky tomu, že pracuju z domu, mě to připomíná období na výšce, kdy bylo doma vždycky nejvíce uklizeno v době zkouškového, no tak tak nějak to mám občas i teď.

**T: Ve své práci také zmiňuji, tak rizikový je pro freelancery syndrom vyhoření. Jak se proti tomu bráníte vy, jak pečujete o svou psychiku?**

I: To s vámi teda souhlasím. Někdy je to hodně těžké. Hlavně nastavit si ty hranice mezi pracovním a volným časem, protože se v tom dá jednoduše ztratit. V tom volném čase se snažím dělat plno aktivit, teď jsem začala i pravidelně cvičit, protože už to byla hrůza. Zase je to ale o tom, že ten člověk musí chtít sám, nikdo jiný vás k tomu nedokope. Taky jsem se, konečně teda, naučila říct si, nebo spíš poznat, kdy je toho moc a prostě radši práci o den odložit, pokud to jde samozřejmě, a třeba se věnovat koníčkům nebo jen tak odpočívat. Prostě nehnat to na sílu. Z toho je pak akorát víc stresu.

**T: Tak, v tuto chvíli jen připomenu, že jsme za polovinou našeho rozhovoru. Mám tu ještě pár otázek ohledně seberozvoje a učení. Můžeme jít na ně?**

I: Jasně.

**T: Chci se vás teda zeptat, jak vnímáte důležitost celoživotního vzdělávání a učení u freelancerů?**

I: To je určitě alfa omega celého podnikání. To vám řekne asi každý. Naše pracovní prostředí, takže digitální prostředí, se neustále vyvíjí. Co bylo včera, už dneska může být úplně jinak a pokud chce freelancer poskytovat ty nejlepší služby, musí neustále držet krok. Paradoxně většina lidí přepálí ten start, že se vzdělávají jen na začátku a později nabývají dojmu, že už to umí, nebo mají plno práce a už jim nezbyvá čas na další učení, ale online svět se mění a je potřeba to pořád stíhat.

**T: Jak si identifikujete to, co se chcete, nebo potřebujete naučit zrovna vy?**

I: Záleží na oblasti. U těch odborných věcí si vždycky jednou za čas sednu a sepíšu si, co umím a které by se mi hodilo znát podle toho, jak na ně narážím při práci. Myslím teď konkrétní činnost, které ve své práci používám, jako třeba různé nástroje při práci se sociálními sítěmi a tak. Třeba když při nějaké zakázce narazím na zajímavou oblast, která by se mi v praxi hodila, tak si ji dám na seznam a pak si hledám články, kurzy, videa a tak, které se tomu věnují. No a když zjistím, že by to šlo, tak klidně investuju pak i do placených workshopů nebo tak, aby to šlo víc do hloubky.

**T: A co rozvoj osobních vlastností, kompetencí? Zmínila jste třeba důležitost těch komunikačních dovedností, nebo jiných...**

I: Tam to přichází, nebo alespoň u mě, spíše s časem a těmi zkušenostmi. Takže spíš se učím ze zkušeností, postupně se ty schopnosti vybrušují a zlepšují, člověk už ví, co a jak.

**T: A jaké konkrétní formy sebevzdělávání a sebeučení využíváte?**

I: Toho je docela hodně. Články, podcasty, videa, často se taky účastním různých online seminářů, konferencí, pokud se nějaké konají. Teď (*pozn. v době koronavirové pandemie*) samozřejmě všechno probíhá online, ale vesměs i za normálních okolností koukám hlavně po těch online zdrojích. Ono je to pro mě pohodlnější, že si kdykoliv pustím nebo stáhnu, jak mám na to čas, nebo jak potřebuju. Jsem taky v několika skupinách na Facebooku, tam se občas najde něco zajímavého a dají se tam potkat zajímaví lidi.

**T: A která z těchto forem je pro vás z hlediska seberozvoje nepřínosnější?**

I: Každá má samozřejmě něco do sebe, ale v poslední době jsem si třeba oblíbila právě ty podcasty nebo online semináře, protože tam se člověk dostane i do kontaktu s ostatními profesionálama a ty zkušenosti, to je cenný zdroj. Je tam taky ta zpětná vazba, diskuse. Je to super oživení, zvlášť pro někoho, kdo pořád pracuje z domu a nemá kolem sebe ty kolegy, po nějaké době už postrádá mezilidský kontakt. A to nejen pracovní, ale i pobavit se s těma lidma, jen tak.

**T: Pro freelancery ve vašem oboru je důležité využívat a rozvíjet taky kreativitu, tvořivost, představivost... Pracujete na sobě cíleně i v tomto ohledu?**

I: Určitě. Dřív jsem si třeba hledala různá kreativní cvičení na internetu, na podporu slovní zásoby, rozvíjení příběhů a tak. To všechno se mi pro mou práci dost hodí. Ale mě to vždycky i bavilo, takže já to beru i jako odreagování. Ale já beru za rozvíjení kreativity třeba i rozvíjení se v jiných oblastech než jenom v těch, co souvisí s tou mou prací. Tak třeba já ráda vařím a kreslím, tak i v tom se snažím zdokonalovat. Navíc ono u těch kreativních oborů, mám třeba zkušenost, že člověka často napadnou věci při nejrůznějších činnostech, takže já to s tou kreativitou a tvořivostí beru tak nějak komplexně.

**T: Tak já vám moc děkuji, to je z mé strany všechno. Pokud byste tedy nechtěla ještě něco dodat.**

I: Asi mě teď nic nenapadá. Taky děkuji.

**T: Až skočíme, tak vám na sebe ještě nechám kontakt, kdyby vás třeba něco napadlo, nebo naopak zajímalo. Až práci dopíšu, mohu vám ji klidně poslat, kdyby vás její výstup zajímal. Děkuji tedy moc za rozhovor.**