

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Olga Kozáková

**Svoboda v práci jako moderní nástroj motivování
zaměstnanců v organizaci Etnetera a.s.**

**Freedom at Work as a Modern Tool of Motivation of Employees
in the Organisation Etnetera Inc.**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2015

Tímto prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Dále pak prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci 17. 3. 2015

.....

Olga Kozáková

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D., za cenné rady a věcné připomínky při vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu Davidu Procházkovi, DiS., Korporačnímu a HR agentovi ve společnosti Etnetera a.s. za vstřícnost, poskytnutí potřebných podkladů a pomoc, díky které byla vytvořena praktická část této bakalářské práce. V neposlední řadě patří mé srdečné díky panu Jiřímu Kozlovi, který mě seznámil se stylem řízením Svobody v práci a vnukl mi tak ideu výběru právě tohoto tématu bakalářské práce a mým nejbližším za trpělivost a psychickou podporu.

Obsah

ÚVOD.....	6
1 MOTIVOVÁNÍ.....	8
1.1 Motivace vs. Stimulace	8
1.1.1 Motiv a motivace	9
1.1.2 Stimul a stimulace.....	10
1.2 Dělení motivů	10
1.3 Motivační teorie	11
1.3.1 Maslowova Teorie potřeb	11
1.3.2 Herzbergova Teorie dvou faktorů.....	13
1.3.3 McGregorova Teorie X&Y.....	13
1.4 Motivace pracovního jednání	14
1.4.1 Motivy pracovního jednání.....	14
1.4.2 Typologie zaměstnanců	19
2 MODERNÍ STYLY MOTIVOVÁNÍ.....	20
2.1 Metoda cukru a bič	20
2.1.1 Benefitní programy	20
2.2 KAIZEN	21
2.2.1 Filosofie KAIZEN	21
2.2.2 Řízení KAIZEN	22
2.3 Akciové spoluvlastnictví zaměstnanců	23
2.4 Self-management.....	23
2.4.1 Self-management z pohledu organizace	24
2.4.2 Self-management z pohledu zaměstnanců.....	24
2.4.3 Morning Star	25
3 SVOBODA V PRÁCI.....	27
3.1 Pojem Svoboda v práci.....	27
3.2 Historie Svobody v práci	27
3.3 Parametry Svobodné firmy.....	28
3.3.1 Vztah svobodného řízení a jiných moderních stylů motivování.....	30
3.4 Svobodné firmy ve světě	31
3.4.1 Google.....	31
3.4.2 Semco	32
3.5 Svobodné firmy v ČR.....	33

4	METODIKA	35
5	VÝZKUM.....	41
5.1	Cíle výzkumu	41
5.2	Fáze výzkumu.....	42
6	INTERPRETACE A VYHODNOCENÍ NASBÍRANÝCH DAT	43
6.1	Interpretace osobních dat.....	43
6.2	Proces motivování v Etneteře.....	43
6.3	Motivační nástroje používané ve firmě Etnetera a.s.	45
6.3.1	Komparace motivačních nástrojů používaných ve firmě Etnetera a.s. s parametry Svobodné firmy.....	47
7	ZHODNOCENÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ A DOPORUČENÍ	49
7.1	Zhodnocení motivačních nástrojů	49
7.2	Doporučení	49
7.2.1	Adresáti doporučení.....	49
7.2.2	Management Svobody v práci	49
7.2.3	Společný výběr budoucích kolegů a nadřízených.....	50
7.2.4	Řízení KAIZEN	53
	ZÁVĚR	54
	ANOTACE	56
	LITERATURA A PRAMENY	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	PŘÍLOHY.....	63

ÚVOD

Předmětem této bakalářské práce je téma, Svoboda v práci jako moderní nástroj motivování zaměstnanců v organizaci Etnetera a.s.;

Téma motivování zaměstnanců je hojně rozebíráno a firmy si uvědomují, že dobře motivovaný zaměstnanec je výkonný a zvyšuje tak úroveň postavení firmy na trhu. Konkrétně pak Svoboda v práci je velmi aktuálním tématem. V dnešní době rozsáhlé konkurence a postkrizové fáze ekonomiky je každý prvek ovlivňující chod a prosperitu firmy důležitý, lidské zdroje nevyjímaje. Firmy tak hledají nejúčinnější způsob, jak zajistit spokojenost, zapálenost do práce a tím i maximální výkonnost a efektivnost zaměstnanců.

Motivování svobodných firem, tedy firem smýšlejícím ve smyslu Svobody v práci, spočívá ve své podstatě v tom, že firma předá zaměstnancům pravomoci, odpovědnost a možnost provádět práci způsobem, který se jemu samému zdá být tím nejlepším. Za to od něj očekává, že bude plnit cíle, bude k firmě loajální a bude se ji snažit posunout vpřed. Nejde ale jen o styl vedení a motivování zaměstnanců, ale o komplexní filosofii dát lidem volnost v pracovním prostředí. V ČR se Svoboda v práci rozšířila až v posledních letech poté, co byla do češtiny přeložena kniha Podivín od Ricarda Semlera, jednoho z průkopníků této firemní filosofie.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení motivačních nástrojů společnosti Etnetera a.s. a posouzení, zda tyto nástroje naplňují koncept Svobody v práci.

Bakalářská práce je rozdělena celkem do devíti kapitol. Teoretická část se zabývá problematikou motivování zaměstnanců a samotnou Svobodou v práci. Jsou zde popsány teorie motivování a jednotlivé přístupy k motivování, motivace pracovního jednání, respektive motivy, které vedou zaměstnance k výkonu práce. Dále jsou pro srovnání uvedeny další moderní styly motivování zaměstnanců a následně je vysvětlen samotný pojem Svobody v práci, popsána její historie a znaky, které mají firmy řídicí se jí. Na závěr této části BP jsou uvedeny příklady svobodných firem v národním i globálním měřítku.

Praktická část je zpracována na základě metod uvedených v části Metodika. Na její bázi je postavena výzkumná část bakalářské práce v podobě kvalitativního

výzkumu, která zpracovává výsledky osobních rozhovorů s teamleadery společnosti Etnetera a.s.. Otázky rozhovorů jsou orientovány směrem k popsání motivačního systému, zjištění motivačních nástrojů používaných ve firmě Etnetera a.s. a následnému porovnání zjištěných údajů s parametry Svobodné firmy popsány v teoretické části. Poté jsou data analyzována a zhodnocena, čímž je naplněn cíl bakalářské práce. Následná doporučení a tím i přínos této bakalářské práce jsou směřována primárně teamleaderům a vedení společnosti Etnetera a.s..

1 MOTIVOVÁNÍ

K lepšímu porozumění problematice motivování zaměstnanců je třeba si nejprve vymezit samotný pojem “motivování”.

Existuje celá řada definic a pohledů na motivaci, mezi které patří i následující:

- Motivace je vnitřní stav, který nás žene k uspokojení potřeb. Motivace je povzbuzující silou, která aktivuje naše chování.¹
- Motivace je proces stimulování lidí k určitému chování směřujícímu k dosažení požadovaného cíle.²

Motivace se dle výše uvedených pohledů dá shrnout jako vnitřní síly, které ovlivňují chování jedince k dosažení cíle.

Podle Plamínka: „Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k [...] výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek.“³

Jak uvádí Šuleř: „Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivní postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním vůči firmě, odmítáním mimořádné nebo přesčasové práce.“⁴ Motivování je tak jednou z nejdůležitějších manažerských technik, která může účinně zvýšit výkonnost zaměstnanců.

1.1 Motivace vs. Stimulace

Jako uvedení do problematiky motivování zaměstnanců, je potřeba nejdříve rozlišit pojmy motivace a stimulace, které spolu úzce souvisí. Co to vlastně jsou lidské motivy a stimuly a jaký je mezi nimi rozdíl?

¹ Srov. FRIESNER, T., Consumer behaviour: Internal Influences - Motivation. In: *Marketing Teacher*, [cit. 2014-12-06], Dostupné na:
<<http://www.marketingteacher.com/internal-influences-motivation/>>

² Srov. RAO, V.S.P. a V.H.K RISHNA, *Management: Text and Cases*, s. 561

³ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 14

⁴ ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky III.*, s. 98

1.1.1 Motiv a motivace

Všechno, co člověk dělá, dělá z nějakého důvodu. V literatuře a různých médiích se můžeme setkat s celou škálou definic toho, co to motiv a motivace jsou.

Cakirpaloglu uvádí, že: „Motiv znamená spouštěcí sílu, popuzující psychickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě.“⁵

Obdobně Šmahaj uvádí, že motivy jsou: „Iniciační síly, které vyvolávají, zaměřují a regulují aktivitu člověka.“⁶

Podobně pak na motivy nahlíží i Krninská, která říká, že motiv neboli pohnutka představuje psychickou sílu člověka. Motivem jsou všechny pohnutky, které podněcují lidské chování a jednání a směřují ho danou cestou.⁷

Velký sociologický slovník na motivaci nahlíží jako na: „Psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání zaměřující se určitým směrem.“⁸

Krninská vidí motivaci v širším měřítku, a to ve vztahu člověka ke všemu, čím je obklopan – věci, ostatní lidé a veškeré okolní dění.⁹

Mikuláščík vidí motivaci jako model nedostatku, kdy je určitá činnost vykonávána do doby, než je potřeba uspokojena.¹⁰

Ať už je kterákoliv z výše uvedených definic považována za nejpřesnější a tu jedinou správnou, všechny jsou obdobné a shodují se ve své nejhlubší podstatě, a to, že motiv je vnitřní síla, která vyvolává určité chování člověka a směřuje ho určitým směrem.

⁵ CAKIRPALOGLU, P., *Úvod do psychologie osobnosti: Text and Cases*, s. 180

⁶ ŠMAHAJ, J., Motiv, jejich formy, druhy a třídění: Pojem motiv a jeho charakteristika. In: *E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc*, [cit. 2014-09-09], Dostupné na: <<http://pfyziolifup.upol.cz/castwiki/?p=1392>>

⁷ Srov. KRNINSKÁ, R., *Motivace a stimulace pracovního jednání*, s. 18

⁸ LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ A. a H. MAŘÍKOVÁ, *Velký sociologický slovník*, s. 651

⁹ Srov. KRNINSKÁ, R., *Motivace a stimulace pracovního jednání*, s. 20

¹⁰ Srov. MIKULÁŠČÍK, Milan, *Tvořivost a inovace v práci manažera*, s. 50

1.1.2 Stimul a stimulace

Motivace je často zaměňována se stimulací, proto je na místě si tyto pojmy rozlišit. Stimulace je proces aktivizace prostřednictvím vnějších podnětů.¹¹ Stimul je pak tedy samotný vnější podnět, což bude více rozvedeno v následující kapitole.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že motivy jsou vnitřní pohnutky, zatímco stimuly jsou podněty vycházející zvenčí. Díky stimulům pak můžeme ovlivnit motivaci a chování druhých lidí, v prostředí firmy pak zaměstnanců.

1.2 Dělení motivů

Motivy našeho chování můžeme dělit podle toho, odkud přichází a jakým způsobem nás motivují na vnější a vnitřní.

1) Vnější

Vnější motivace je založena na externích podnětech. V pracovním prostředí jde o úkoly zadané někým jiným. Slouží k tomu, aby lidi motivovali na základě odměn a trestů. Vnější motivátory tak mohou mít intenzivní účinky, ale jen po krátkou dobu.¹²

V dlouhodobém hledisku přestávají být účinnými a lze je považovat spíše za stimuly než za motivátory. Výzkum Leppera a Greena zmiňovaný v knize Drive potvrzuje, že vnější způsoby motivace nejsou tak účinné jako motivace vnitřní.¹³

Z kapitoly 1.1.2 Stimul a stimulace vyplývá, že vnější motivy jsou právě stimuly.

2) Vnitřní

Vnitřní motivace má zdroje v základních lidských potřebách a hodnotách.

Vzhledem k tomu, že každý člověk má jiné preference, jsou součástí každé bytosti a mají tak hlubší a dlouhodobější účinek než motivátory vnější.¹⁴

¹¹ Srov. KRNINSKÁ, R., *Motivace a stimulace pracovního jednání*, s. 20

¹² Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221

¹³ Srov. PINK, D. H., *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*, s. 31

¹⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 42-43

Podle Pika se vnitřní motivace skládá ze tří složek: autonomie, mistrovství a smyslu.¹⁵

a) Autonomie

Určitá svoboda – možnost samostatně si určit jakou práci, kdy a jakým způsobem budou lidé dělat.

b) Mistrovství

Mistrovství je založené na tom, že se lidé chtějí učit nové věci a rozvíjet svůj potenciál a schopnosti v oblastech, na které se pracovně zaměřují.

c) Smysl

Když něčemu dobře rozumíme a naše práce přináší výsledky a případně nám smysluplná, zároveň nás motivuje.

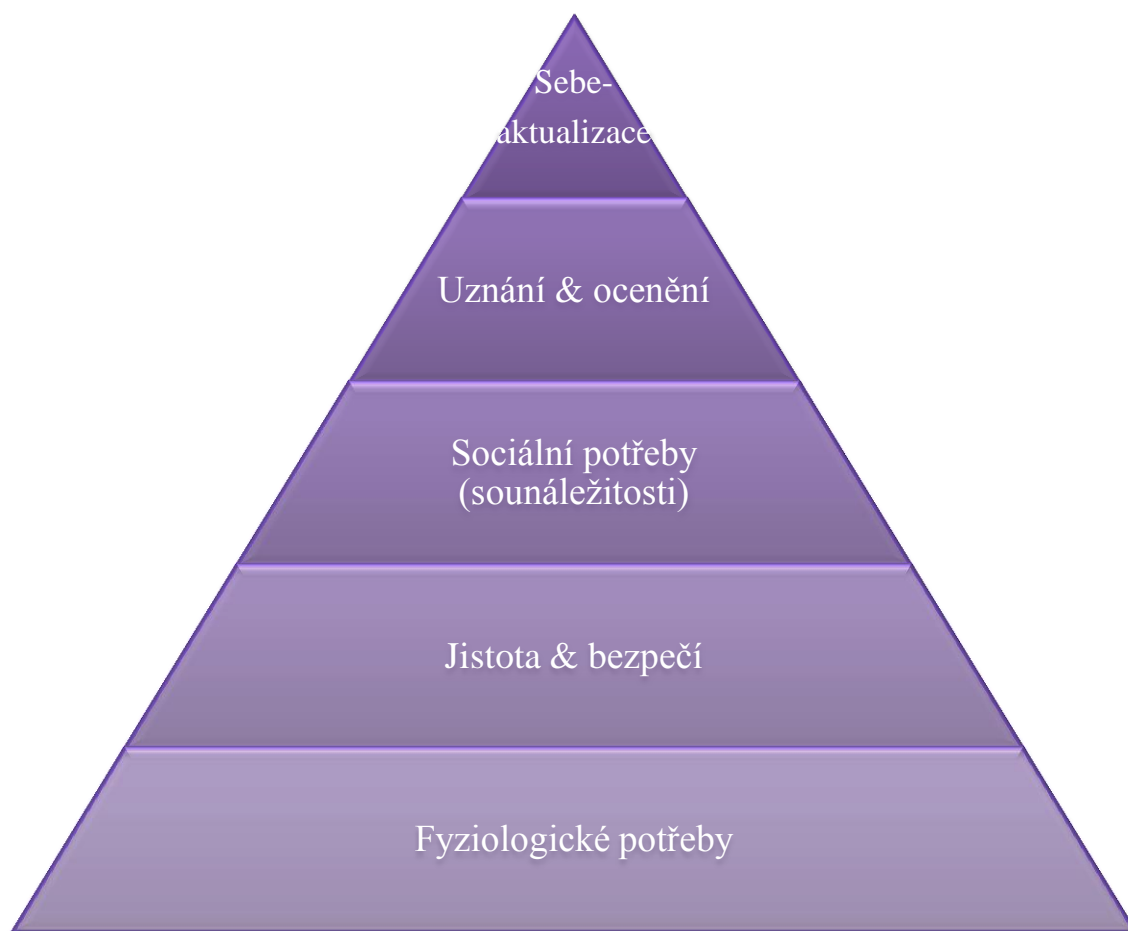
1.3 Motivační teorie

V literatuře se můžeme setkat s celou řadou motivačních teorií. V následujících kapitolách budou uvedeny ty často uváděné a obecně rozšířené.

1.3.1 Maslowova Teorie potřeb

Na Obr.1 je názorně prezentována Maslowova pyramida potřeb.

¹⁵ Srov. PINK, D. H., *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*, s. 64-108



Obr.1 – Maslowova pyramida potřeb¹⁶

Maslow uvádí, že: „lidské potřeby jsou uspokojovány postupně.“¹⁷ Každý hierarchicky výše položený stupeň tak může být uspokojen až ve chvíli, kdy je uspokojen potřeba na stupni nižším. Každý z těchto stupňů pyramidy pak může být považován za motiv. Čím výš v hierarchii pyramidy se motiv nachází, tím víc člověka motivuje.

Při motivaci podřízeného je tento model příliš obecný a nepřesný. Manažer tak musí při každém zadání úkolu stanovit hierarchii hodnot individuálně pro každého konkrétního zaměstnance.¹⁸

¹⁶ Zdroj: Přepřacováno ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky III.*, s. 98

¹⁷ FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 17

¹⁸ Srov. FRENZEL, R., *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*, s. 83

1.3.2 Herzbergova Teorie dvou faktorů

Herzberg poukazuje na dva faktory ovlivňující motivovanost a spokojenost zaměstnanců.¹⁹

- **Satisfactory**
 - Faktory způsobující spokojenost.
- **Dissatisfactory**
 - Faktory způsobující nespokojenost.
 - Nepřítomnost dissatisfaktorů ke spokojenosti nestačí, k té je třeba přítomnost satisfaktorů.

Z výše uvedené lze odvodit, že pokud jsou v pracovním prostředí přítomny dissatisfactory, zaměstnanec je nespokojený, pokud přítomny nejsou, není jeho vnímání citově zabarveno (spokojen/nespokojen) a jeho potřeby jsou uspokojeny jen v případě přítomnosti satisfaktorů.

Satisfactory jsou pak označovány jako motivující faktory a dissatisfactory jako udržovací (hygienické) faktory.²⁰

1.3.3 McGregorova Teorie X&Y

Dalším, kdo se zabýval motivací, byl Douglas McGregor, který popsal teorii chování zaměstnanců X a Y následně.²¹

- **Zaměstnanci X**
 - Zaměstnanci sami o sobě pracovat nechtějí, nechtějí mít zodpovědnost a k výkonu musí být motivováni.
- **Zaměstnanci Y**
 - Zaměstnanci práce baví, vyhledávají zodpovědnost.

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci X chtějí být vedeni, zatímco zaměstnanci Y jsou raději sami leadery a vedou ostatní, než aby byli sami vedeni.

¹⁹ Srov. KOTLER, P. a K. L. KELLER, *Marketing management*, s. 199

²⁰ Srov. SRPOVÁ, J. a K. L. KELLER. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 125

²¹ Srov. Tamtéž, s. 126

1.4 Motivace pracovního jednání

Pracovní motivací je taková motivace, která je spojená se zastáváním dané pracovní pozice a činnostmi s ní souvisejícími. V motivaci pracovního jednání se odráží přístup každého z pracovníků k práci a jejich nasazení a ochoty splňovat náplň jejich práce.²²

Podle Krninské jsou pro motivaci pracovního jednání nezbytné následující předpoklady:²³

- Práce jako součást lidské podstaty.
- Práce vytváří možnost rozvoje člověka.
- Kooperativní ráz pracovní činnosti dnešní společnosti.
- Práce jako prostředek k zajištění materiální existence a společenského postavení.

První bod vychází z toho, že člověk nechce žít jen konzumním životem, ale chce vytvářet hodnoty. K tomu slouží právě práce.

Druhý bod je založen na tom, že člověk má tendence se neustále rozvíjet, především pak svou intelektuální stránku. K tomu mu pomáhá systém vzdělávání, ale i možnosti dalšího osobního rozvoje v práci.

Třetí bod staví na pilířích spolupráce mezi zaměstnanci, odděleními ve firmě, ale i mezifirmní kooperaci.

Čtvrtý bod vypovídá o základní lidské potřebě, která je znázorněna na Obr.1. Fyziologické potřeby jsou základním stavebním prvkem celé Maslowovy pyramidy potřeb.

1.4.1 Motivy pracovního jednání

I když zaměstnanci splňují výše uvedené předpoklady, management musí myslet na to, že, jak uvádí Šuleř: „Lidé se ve svých motivech liší.“²⁴ Jednoduše řečeno, na každého zaměstnance musíme jít s jinými motivačními nástroji, abychom byli co nejefektivnější.

²² Srov. BEDRNOVÁ, E., a NOVÝ, I., Psychologie a sociologie řízení, s. 383

²³ Srov. KRNINSKÁ, R., *Motivace a stimulace pracovního jednání*, s. 59

²⁴ ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky III.*, s. 99

Bělohlávek uvádí následující motivační nástroje:^{25 26}

- Peníze.
- Pojištění.
- Zaměstnanecké benefity.
- Jistota, pracovní smlouva.
- Kariéra, osobní postavení.
- Pracovní výsledky a výkon.
- Pracovní prostředí.
- Mezilidské vztahy na pracovišti.
- Odbornost.
- Samostatnost.
- Tvořivost.

Peníze mohou být silným motivátorem. Vzhledem k tomu, že ale slouží především k uspokojení vnějších potřeb, jsou motivátorem vnějším, tedy stimulem, což bylo popsáno v kapitole 1.2 Dělení motivů.

Pojištění nebo nějaká forma připojištění v zaměstnanci vyvolá pocit jistoty a zabezpečení.

Zaměstnanecké benefity jsou čím dál tím oblíbenějším motivátorem a od určitých vyšších pracovních postů jsou pokládány za samozřejmost. Bělohlávek sem řadí například: „příplatky na stravování, dodatková dovolená nebo vstupenky do kulturních či sportovních zařízení.“²⁷

Jak říká lidové rčení: „lepší vrabec v hrsti než holub na střeše“ a přesně tím se řídí celá řada lidí. V dnešní době nejistoty je tak smlouva na dobu neurčitou jednou z motivačních pracovních kotev, a to jistotou.

²⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 42-43

²⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P. a O. ŠULEŘ, *Management*, s. 548-549

²⁷ Tamtéž, s. 548

Schein rozdělil na pracovní kotvy na:²⁸

- Technicko/Funkční kompetence.
- Obecně manažerská kompetence.
- Podnikatelská kreativita.
- Autonomie/Nezávislost.
- Jistota/Stabilita.
- Životní styl.
- Servis.
- Výzva.

Některým lidem jejich pracovní pozice stačí a vyhovuje, ale někteří se neustále snaží o kariérní růst, ať už z důvodu společenského uznání nebo vyššího platu. A právě pro ty je možnost kariérního růstu silným motivátorem k podávání ekvivalentního výkonu a výsledků. A právě pracovní výsledky mohou být samy o sobě motivátorem – někoho motivuje spokojenost z dobře odvedené práce.

Pracovní prostředí a s tím související vztahy na pracovišti jsou také jedním z motivátorů, protože když někdo jde z práce každý den otrávený a do práce jde s odporem, pravděpodobně nebude podávat takové výkony, jako kdyby byl spokojený.

Odbornost, samostatnost a tvořivost jsou pak motivátory pro samostatné lidi, kteří touží po kariérním růstu a volnosti.²⁹

Při aplikaci motivačních teorií zmíněných v kapitole 1.3 Motivační teorie odpovídá kariérní růst nejvyšším dvěma patřím Maslowovi pyramidy, Satisfaktorům Herzbergovy dvoufaktorové teorie a typu Y McGregorovy teorie. Stejně tak lze zařadit odbornost, samostatnost a tvořivost. Naproti tomu Pracovní prostředí a tam zasazené vztahy odpovídají třetí úrovni Maslowovy pyramidy, tedy sounáležitosti a dissatisfaktorům v Herzbergově dvoufaktorové teorii.

²⁸ Srov. COETZEE, M., *Psycho-social Career Meta-capacities Dynamics of contemporary career development*, s. 140-141

²⁹ Srov. ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky III.*, s. 100

Morávek vidí úspěšné motivační nástroje následovně:³⁰

- Peněžní bonus.
- Interní soutěže.
- Pravidelné setkání vedení se zaměstnanci.
- Teambuilding.
- Pracovní kolečko.

Jedním z aspektů toho, co motivuje zaměstnance je i vztah mezi zaměstnavatelem (nadřízeným) a zaměstnancem samotným. Podle Kollerové, když bude tento vztah vzájemně vstřícný, zaměstnanec bude firmě loajální. Takto symbiotický vztah mezi nadřízeným a podřízenými vytvoří spokojenou skupinu zaměstnanců, kteří budou ve výsledku spolehlivým týmem přinášejícím skvělé výsledky a zvyšujícím výkonnost a efektivitu firmy.³¹

1.4.1.1 Peníze jako motivátor

Jak už jsem zmínila v předchozí kapitole, peníze mohou být motivátorem, ale i stimulem. Jde především o to, kolik jedinec vydělává. Lze předpokládat, že pro člověka žijícího na hranici chudoby bude finanční odměna významným stimulem, zatímco pro jedince s nadprůměrným příjmem bude finanční odměna samozřejmostí a budou pro něj lukrativnější spíše jiné motivační nástroje.

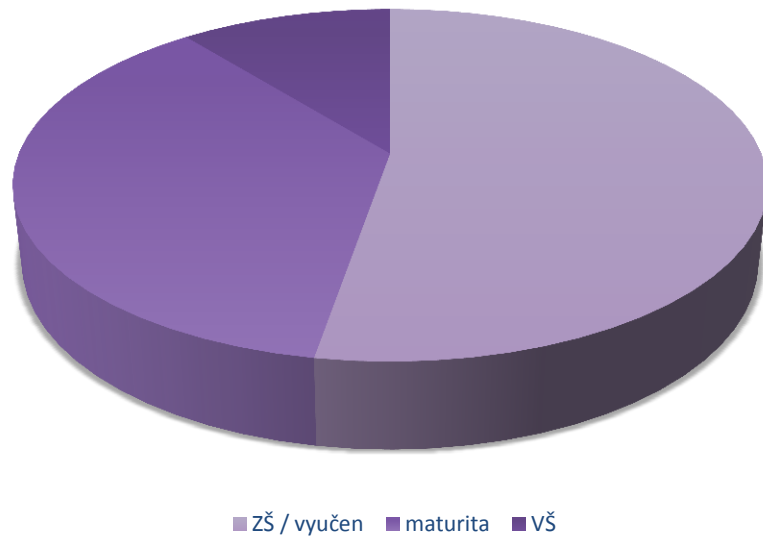
Na tuto problematiku se v jednom ze svých průzkumů zaměřila i agentura SC&C, která osloveným položila otázku „V čem vidíte smysl své práce.“³² Na výběr bylo ze dvou možností a jejich procentuální podíl můžeme vidět na následujících dvou grafech.

³⁰ Srov. MORÁVEK, D., 5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců, In: *Podnikatel.cz* [cit. 2014-09-06]. Dostupné na: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-nastroju-kterymi-zabranite-poklesu-motivace-vasich-zamestnancu/>

³¹ Srov. KOLLEROVÁ, P., Jak si získat loajalitu zaměstnanců, *Moderní řízení*, 2012, roč. XLVII, č. 8, s. 52-53.

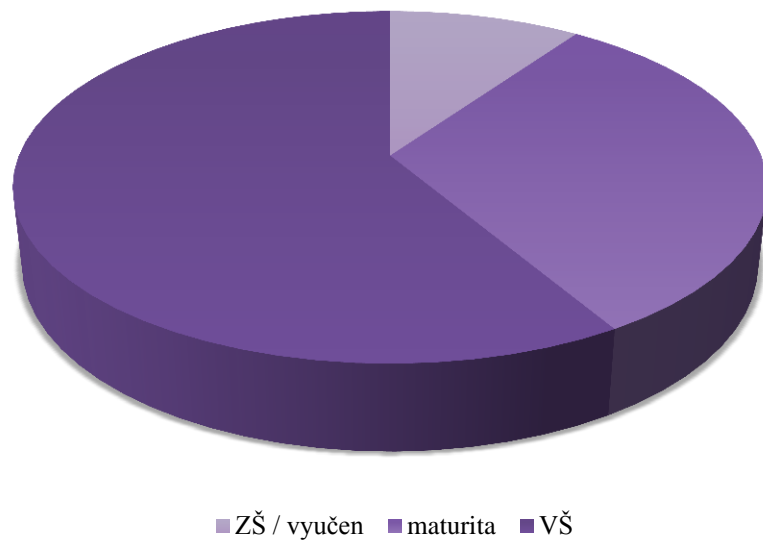
³² Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P. a O. ŠULEŘ, *Management*, s. 543

Jde jen o to vydělat peníze pro sebe a rodinu



Obr.2 – Peníze jako motivátor (1)³³

Práce má vyšší smysl než zajištění výdělku



Obr.3 – Peníze jako motivátor (2)³⁴

Z grafů na Obr.2 a Obr.3 vyplývá, že pro lidi s vyšším vzděláním nejsou peníze tím jediným, na čem jim v práci záleží a z toho plyne, že finanční odměna, jakožto

³³ Zdroj: Přepřacováno BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P. a O. ŠULEŘ, *Management*, s. 543

³⁴ Zdroj: Přepřacováno Tamtéž, s. 543

společensky uznaná kompenzace za pracovní výkon, je motivujícím faktorem spíše pro lidi s nižším vzděláním.

1.4.2 Typologie zaměstnanců

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole – co člověk, to jiná povaha. Z toho vyplývá, že i ve věci motivování a práce se zaměstnanci se nemůžeme řídit dle jedné předem dané předlohy, ale každého zaměstnance musíme motivovat způsobem, který je mu, jak se říká, šitý na míru. Jak ale zjistit, co každého samostatného jedince motivuje?

Bělohlávek rozdělil pracovníky do dvaceti následujících skupin: Specialista, Nepostradatelný, Přátelský, Plachý, Arogantní, Pohodový, Intrikán, Impulzivní, Perfekcionista, Lehkomyslný, Nepružný (byrokrat), Fantasta (snílek), Neschopný a snaživý, Schopný a náročný, Hochštapler, Stoupenec, Negativista, Rozhodný, Popleta, Váhavý.³⁵

Zároveň je třeba počítat s faktem, že zaměstnanec obvykle nespadá jen do jedné z výše míněných skupin, ale je jejich kombinací. Tomu pak musí odpovídat i forma motivování a komunikace s ním.

³⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. a D. Brejlová, *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, s. 5

2 MODERNÍ STYLY MOTIVOVÁNÍ

Stejně jako probíhá neustálá evoluce v oblasti rostlinné a živočišné říše, nelze zastavit vývoj ani v manažerských technikách.

Firmy si s narůstající konkurencí a stále většími požadavky zákazníků začínají uvědomovat, jak nezbytný je každodenní rozvoj firmy na všech jejích úrovních, motivování zaměstnanců nevyjímaje.

Nejprve bude pro názornost rozdílů popsána jedna z klasických metod motivování, a to metoda cukru a biče, respektive součást tohoto motivačního stylu, benefitní programy. Následně pak budou rozvedeny moderní styly motivování.

2.1 Metoda cukru a bič

Ještě donedávna bylo motivování zaměstnanců chápáno převážně ve formě finančních odměn a benefitních programů za dobře odvedenou práci a nejrůznějších postihů a trestů.

Marciano popisuje tuto formu motivování ve formě odměn a trestů jako metodu cukru a biče (v angličtině mrkvičky a hole).³⁶

Pink ale nevidí metodu cukru a biče jako optimální, protože: „Budete-li za určitou činnost odměněni, uděláte více. Budete-li za určitou činnost potrestáni, uděláte méně.“³⁷

2.1.1 Benefitní programy

Firmy utrací ročně nemalou část financí za motivování zaměstnanců, protože se drží předpokladu, že spokojený zaměstnanec podává lepší výkony, čímž zvýší obrát firmy a vrátí jí tak investované peníze zpět.

U těch nejčastěji používaných benefitních programů můžeme shledat hned několik „ALE“, mezi něž patří například:³⁸

- Chybné nebo úzké zaměření programů.

³⁶ Srov.: MARCIANO, P. L a D. BREJLOVÁ, *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*, s. 31

³⁷ PINK, D. H., *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*, s. 29

³⁸ Srov.: MARCIANO, P. L a D. BREJLOVÁ, *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*, s. 46-60

- Nedůsledné a neobjektivní hodnocení.
- Podpora podvádění.
- Krytí neefektivních nadřízených.
- Pozdní odezva.
- Snížení kreativity a ochoty riskovat (rozvíjet se).
- Minimální vliv na chování na pracovišti.

Právě proto je žádoucí, aby firmy tyto nemalé prostředky investovaly do faktorů, které zaměstnance skutečně pozitivně ovlivňují a motivují.

2.2 KAIZEN

Norma ČSN EN ISO 9001 udává, že: „Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému managementu jakosti.“³⁹ Moderní japonský styl řízení KAIZEN pak tuto normu rozvádí do celého spektra řízení podniku, tedy nejen toho jakostního.

2.2.1 Filosofie KAIZEN

Jak říká Imai: „KAIZEN znamená zlepšování a zdokonalování [...] Filozofie KAIZEN předpokládá, že náš způsob života – ať už pracovního, společenského nebo domácího – si zaslouží neustálé zdokonalování.“⁴⁰ Kaizen lze tedy chápat i v širším měřítku, jako ten nejdůmyslnější motivační nástroj.

Organizace řídicí se systémem KAIZEN mají za cíl se každý den posunout vpřed. Některé organizace odměňují zaměstnance za každý KAIZEN, který vedení přijme, finanční odměnou v procentní formě za ušetřené náklady, jiné zase benefitem pro všechny zaměstnance, jako je například vystavění kuřárny nebo „rest roomu“ při zrealizování KAIZENŮ, které organizaci ušetří za rok určitou, předem stanovenou, sumu. Organizace by ale neměly nezapomínat ani na pracovníky přicházející s nápady KAIZENŮ, které firmě přímo nic neušetří, jako jsou třeba ty z oblasti zvyšování BOZP – ty mohou odměňovat třeba ve formě paušálních benefitů.

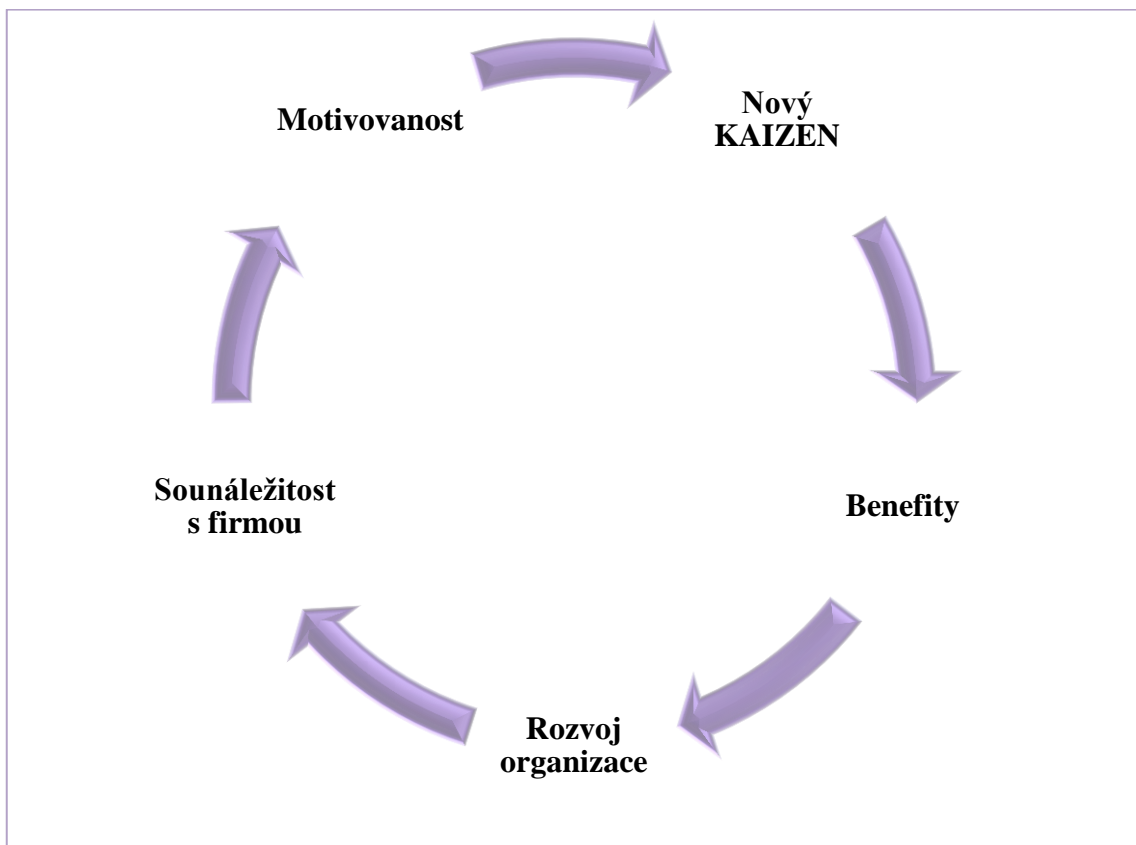
³⁹ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*, s. 30

⁴⁰ IMAI, M., *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*, s. 23

2.2.2 Řízení KAIZEN

Asi největší výhodou řízení KAIZEN je fakt, že zaměstnanci přemýšlí naprosto rozdílným způsobem než management podniku a přirozeně se při vymýšlení KAIZENŮ nechávají vést současnými „hity“ ve zlepšování, jako jsou:⁴¹

- Jednoduchost.
- Neinvestiční zlepšování (po domácku).
- Pro zaměstnance má být práce a zlepšování „kind and easy“.
- Odměnou za zlepšovací návrhy jsou zejména uznání, pochvala a finanční odměny



Obr.4 – Motivační cyklus KAIZEN⁴²

Nejen díky všem výše zmíněným faktorům je KAIZEN vysoce efektivním stylem řízení, protože sami zaměstnanci mají značný podíl na neustálém zlepšování každého článku firmy a jejím růstu. Tím se zároveň zaměstnanci s firmou úzce propojí a jsou

⁴¹ Srov. SKALÁKOVÁ, E., Japonská kvalita z pohledu (mezi) lidského. *Kvalita: Česko Slovenský odborný časopis*, s. 49-52

⁴² Zdroj: Vlastní tvorba

k ní loajální, což je motivuje a vede ke snaze vymyslet další KAIZENy, ze kterých jim plynou benefity a zároveň tak přispívají k dalšímu rozvoji organizace.

KAIZEN má své kořeny v Japonsku, a tak využívá i japonské mentality. Poslední dobou se ale těší stále větší oblibě i u řady evropských a západně se orientujících podniků.

2.3 Akciové spoluvlastnictví zaměstnanců

Další metodou motivování zaměstnanců, je akciové spoluvlastnictví zaměstnanců. Tento poměrně průkopnický systém zapojení zaměstnanců a hlavně zainteresování do chodu organizace je úspěšně aplikován především ve Spojených Státech Amerických, kde má plány na akciové spoluvlastnictví asi 10% pracovní síly.⁴³

Jak řekl předseda správní rady Pitney-Bowes Company Frederick Tirrell Allen: „Treat employees like partners, and they act like partners“⁴⁴ tedy: „Zacházejte se zaměstnanci jako s partnery a oni se tak budou chovat.“

Už z podstaty lidské mentality vychází, že lidem více záleží na práci, kterou dělají pro sebe a mají z ní přímý užitek, než na práci odváděné pro někoho, když mají, jak se říká, „svých pár švestek jistých“ a nedostane se jim třeba ani feedback. Právě proto se tento systém motivování těší takovému úspěchu – zaměstnanci dostávají nejen mzdu, ale i podíl z vykonané práce. Navíc jsou dopodrobna informováni o chodu firmy a jejím celkovém stavu.

To potvrzuje i fakt, že na tomto systému „podílu na úspěchu“ založily svou strategii i jedny z nejúspěšnějších řetězců v Americe, jako jsou Wal-Mart nebo Starbucks a za zmínku stojí i průkopnická letecká společnost Southwest Airlines.

2.4 Self-management

Self-management neboli sebeřízení je způsob řízení při stanovení svých vlastních priorit na základě sebepoznání.⁴⁵

⁴³ Srov. NELSON, B., *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*, s. 189

⁴⁴ UHLICH, S., Quotes by CEOs. In: *Global advisor*, [cit. 2014-08-13], Dostupné na: <http://globaladvisor.biz/2010/11/11/quotes-by-ceos/>

⁴⁵ Srov. LHOTKOVÁ, I., RAISOVÁ T., ŠNÝDROVÁ I. a M. TURECKIOVÁ, *Selfmanagement*, s. 31

Je to moderní styl vedení společnosti, při kterém je potlačena hierarchická struktura vedení společnosti – managementu. Je tedy minimalizován počet manažerů a maximalizována zodpovědnost zaměstnanců samotných za všechny své kroky a pracovní počiny.

2.4.1 Self-management z pohledu organizace

Mimo zodpovědnost má self-management i několik dalších charakteristických znaků, jako jsou například:⁴⁶

- Absence utajovaných informací.
- Systém sebe-odměňování podle výkonu.
- Svobodné nakládání s firemními financemi.
- Volný průchod myšlenkám a nápadům.
- Řešení sporů prostřednictvím interního mediátora.

Koheze všech těchto prvků je nezbytná k vytvoření rovnováhy ve firmě. Ve chvíli, kdy by byl jakýkoliv z těchto aspektů potlačován, self-management nebude fungovat.

2.4.2 Self-management z pohledu zaměstnanců

Na self-management můžeme pohlížet nejen komplexně ze strany organizace, ale i z pohledu samotných zaměstnanců, protože právě jejich pochopení tohoto systému je klíčové.

K efektivnímu sebeřízení by měl každý zaměstnanec mít následující předpoklady:⁴⁷

- Komunikační schopnosti.
- Pevná týmová práce.
- Dobrý úsudek.
- Inicativnost.

⁴⁶ Srov. *Vyhoďte manažery*. Moderní řízení, s. 10-11

⁴⁷ Srov. KIRKPATRICK, D., Five Crucial Competencies of Self-Management. In: *Self-Management Institute*, [cit. 2014-07-29], Dostupné na:
<<http://www.self-managementinstitute.org/five-crucial-competencies-of-self-management>>

- Tolerance k nejednoznačnosti.
- Uvědomění si vlastních schopností.
- Přínosný způsob myšlení.
- Hierarchie důvěryhodnosti.

Organizace může stanovit strategii svobodného rozhodování, respektive self-managementu, ale pokud zaměstnanci nepřevzou zodpovědnost, celý systém je odsouzen ke krachu.

2.4.3 Morning Star

Příkladem firmy, která self-management úspěšně aplikuje, je americká společnost Morning Star, která vychází z principu svobody. „Vedení firmy vychází z premisy, že pokud vám někdo pořád říká, co máte dělat, nejste člověk, ale stroj.“⁴⁸

Je ale důležité brát v potaz, že když lidem dáte svobodu v tom, rozhodnout se co, kdy, kde, jak a za kolik nakoupí, prodají nebo s kým o určitých věcech mají či nemají jednat, musíte jim dát i dostatek informací, aby se svoboda rozhodnout nezměnila v anarchii. Jedním ze základních pilířů společností aplikujících metody self-managementu je, že nemají žádné utajené informace.⁴⁹

Každý pracovník musí mít přístup nejen ke všem informacím o firmě, ale i o sobě samém, k čemuž může využít 3 následující zdroje.⁵⁰

- Prostředí kolem nás.
- Společenské faktory a sociální stránku osobnosti.
- Psychické jevy, které formují osobnost.

I systém odměňování si většinou vytváří zaměstnanci sami. Vytvoří sebe-posudek, na základě kterého tomu určený výbor rozhodne o výši individuální odměny.⁵¹ Tady opět přichází ke slovu absolutní průhlednost všech informací, protože

⁴⁸ *Vyhod'te manažery*. Moderní řízení, s. 10

⁴⁹ Srov. Tamtéž, s. 10

⁵⁰ Srov. LHOTKOVÁ, I., RAISOVÁ T., ŠNÝDROVÁ I. a M. TURECKIOVÁ, *Selfmanagement*, s. 17-18

⁵¹ Srov. *Vyhod'te manažery*. Moderní řízení, s. 11

každý spolupracovník se může podívat, jestli si někdo nepřiznal úkoly, které ve skutečnosti nesplnil.

Self-management však není jen výmyslem jedné firmy, které se tuto techniku řízení daří aplikovat. Self-management tvoří základnu dalším moderním technikám vedení a motivování zaměstnanců, které ji rozvíjí a do detailů prohlubují, jako například Svoboda v práci.

3 SVOBODA V PRÁCI

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, některé moderní styly řízení a motivování zaměstnanců jsou provázány a čerpají ze sebe navzájem. Není tomu jinak ani v případě Svobody v práci, která je postavena na pilířích self-managementu. Nezůstává však jen na úrovni (ne)hierarchie společnosti, ale rozvíjí prvky svobody do všech částí pracovního života.

3.1 Pojem Svoboda v práci

Sousloví „Svoboda v práci“ je českým přeloženým ekvivalentem anglického „Freedom at work“, se kterým ve své první knize *Maverick!* (česky *Podivín*) přišel už v roce 1993 Ricardo Semler⁵² a naplno ji pak ve své knize *Freedom at work* (česky *Svoboda v práci*) začali používat Carney a Getz.⁵³

Nejedná se o žádný oficiálně uznaný termín, nicméně jej od Semlera přebírají i další autoři a organizace, které uznávají stejné nebo velmi podobné hodnoty jako Semler a ve svých firmách je aplikují. Lze tedy předpokládat, že v dohledné době bude sousloví „Svoboda v práci“ oficiálně používaným termínem.

3.2 Historie Svobody v práci

Vedení organizací managementem Svobody v práci se vyvíjí spontánně už několik desetiletí. Nejde však o styl vedení podniku, které by mělo jasně stanovená a vymezená pravidla uhlazeně sepsaná v jedné knize, ke které by se obraceli všichni sympatizanti. Šlo spíše o postupný a přirozený proces, kdy se paralelně několik majitelů firem nebálo dělat věci jinak. Uvědomili si, že dosavadní řízení jejich podniku nutně nemusí být tím nejlepším a začali morálku v podniku značně povolovat.

Za kolébku „svobodných firem“ by se však dala považovat Jižní Amerika, respektive Brazílie, kde v 80. letech 20. století převzal rodinnou firmu Ricardo Semler⁵⁴

⁵² Srov. SEMLER, R. a D. BREJLOVÁ, *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*, s. 1-251

⁵³ Srov. CARNEY, B. M a I. GETZ, *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*, s. 13-308

⁵⁴ Srov. Meet the team. In: *Semco Partners*, [cit. 2014-08-11], Dostupné na: <http://www.semco.com.br/en/>

a začal v ní rozvíjet, na tu dobu velmi pokrokovou, svobodu v rozhodování a celkovém chování zaměstnanců.

Ve stejné době se nezávisle na něm začala projevovat větší liberalita vůči zaměstnancům i v jiných firmách po celém světě, jako například společnosti FAVI nebo W.L.Gore & Associates.

3.3 Parametry Svobodné firmy

Jak už bylo řečeno, neexistují žádná přesně stanovená kritéria, které by měla firma splňovat, aby se mohla označovat za svobodnou. Ovšem většina firem, které se za svobodné považují, mají společných několik rysů, které jsou obdobným způsobem shrnuty v dílech Semlera a Carneyho s Getzem následovně:⁵⁵

- **Možnost rozhodnout se jestli, co, kdy a jakým způsobem udělat.**
- **Zodpovědnost.**
- **Neexistence pracovních pozic.**
- **Zvídavost zaměstnanců.**
- **Flexibilní pracovní doba.**
- **Přátelské pracovní prostředí.**
- **Firemní občanství.**
- **Zaměstnanci se motivují sami.**
- **Společný výběr budoucích kolegů a nadřízených.**
- **Volný přístup ke všem informacím.**
- **Potlačená hierarchie ve vedení podniku.**
- **Přerozdělení části zisku nebo akciový podíl ve firmě.**

Některé z výše uvedených rysů firmy uvažující svobodným způsobem je žádoucí si blíže osvětlit.

Ekvivalentem svobody je právě první odrážka, tedy možnost rozhodnout se jestli, co, kdy a jakým způsobem udělat. Právě tímhle Pink myslela Autonomii, jako součást vnitřní motivace.⁵⁶ K tomu je ale nezbytně zapotřebí, aby zaměstnanci převzali

⁵⁵ Srov. SEMLER, R a D. BREJLOVÁ, *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*

Srov. CARNEY, B. M a I. GETZ, *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*

⁵⁶ Srov. PINK, D. H., *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*, s. 64-81

nad sebou samými a nad svou prací zodpovědnost, což se odráží ve všech dílčích částech úspěchu podnikání. Svobodně smýšlející firmy tedy předpokládají zaměstnance typu Y McGregorovy teorie. Zároveň tento parametr naplňuje sebeaktualizaci, tedy nejvyšší bod Maslowoci teorii potřeb člověka.

Druhý parametr, tedy zodpovědnost, opět předpokládá zaměstnance typu Y podle McGregora, popsaného v kapitole 1.3.3 McGregorova Teorie X&Y.

Ve svobodně smýšlejících firmách se o pracovních pozicích dá mluvit jen v tom smyslu, jak si svou roli ve firmě zaměstnanci sami nazvou. To si můžeme ukázat na příkladu firmy Boba Gorea, kde nějaké pracovní pozice a jejich náplň naprosto chybí. Mluví o pracovních závazcích, které na rozdíl od pracovní pozice není přidělena nadřízeným, ale zaměstnanec si ji sám vytváří podle toho, na co má talent. Tady ovšem opět přichází na řadu zodpovědnost a disciplína, bez které by se svoboda změnila v anarchii.⁵⁷

Další parametr, tedy zvědavost, je zároveň satisfaktorem popsaným podle Herzbergra v kapitole 1.3.2. Herzbergova Teorie dvou faktorů. Práce tak zaměstnance baví, protože hledají nové úkoly, vyhnou se tak stereotypu a pracovnímu vyhoření.

Výhody flexibilní pracovní doby a tzv. home officů si v dnešní době uvědomuje nejedna firma. Když donutíme zaměstnance sedět ve své vyhřáté kanceláři v době, kdy mají myšlenky na úplně jiné věci, vlastně vůbec ničeho nedotáhneme. Od přírody je někdo spíše ranní ptáče a lepších výkonů dosahuje v dopoledních hodinách a někdo zase sova a po ránu je tak naprosto nepoužitelný ke kreativním nápadům. Když tedy poskytneme lidem prostor, aby svůj čas využili efektivně a pracovali tehdy, kdy mají opravdu konstruktivní nápady a v prostředí, které je jim příjemné, zjistíme, můžeme být, a pravděpodobně i budeme, mile překvapeni jejich výkonností a idejemi, což můžeme vidět na zkušenostech společnosti Google popsaných níže.

Přátelské pracovní prostředí můžeme chápat jak ve smyslu budovy a jejího vybavení, tak ve smyslu vztahů na pracovišti, které naplňují třetí stupeň Maslowovy hierarchie, sociální prostředí (sounáležitost).

Každá firma může rozvíjet firemní občanství na jiné úrovni a jiným způsobem, a to především financováním vzdělávání svých zaměstnanců, podporou etických vzdělávacích programů, přijetím jejich rodiny za vlastní, politikou firmy šetrnou

⁵⁷ Srov. CARNEY, B. M a I. GETZ, *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*, s. 29-30

k životnímu prostředí, partnerstvím s neziskovými organizacemi, sponzorováním společenských událostí nebo péčí o sociální zabezpečení.⁵⁸ Jak jsme mohli vidět na Maslowově pyramidě potřeb (viz Obr.1), dosažení pocitu sounáležitosti je stěžejní, chceme-li dosáhnout na vyšší patra pyramidy, obzvlášť pak k seberealizaci. A právě rozvoj sounáležitosti k firmě je jedním z největších pozitiv managementu svobodných firem.

To, že se zaměstnanci motivují sami jedním z největších rozdílů od “klasicky“ řízených firem. Zaměstnanci si tak například mohou vybrat, na jakém úkolu budou pracovat a vytvářet si pracovní podmínky “na míru“. V tomto parametru se promítá potřeba vrcholu Maslowovy pyramidy - sebeaktualizace, profil zaměstnance Y podle McGregora a je i satisfaktorem podle Herzbergra.

O zbylých bodech se blíže zmíním v následujících kapitolách.

Pro účely této bakalářské práce je za svobodnou považována taková firma, která uplatňuje 9 a více z 12 výše uvedených parametrů.

3.3.1 Vztah svobodného řízení a jiných moderních stylů motivování

Na parametrech Svobodné firmy, popsanych v kapitole 3.3 Parametry Svobodné firmy, mohou být sledovány shodné prvky s moderními styly motivování popsány v předešlých kapitolách.

Řízení ve smyslu Svobody v práci může být považováno za samotný KAIZEN firmy (popsáno v kapitole 2.2.1 Filosofie KAIZEN), která pracuje na neustálém zdokonalování – zde v podobě aplikace nového stylu řízení.

Prerozdělení části zisku nebo akciový podíl ve firmě, tedy poslední z parametrů Svobodné Firmy, odpovídá stylu motivování popsánému v kapitole 2.3 Akciové spoluvlastnictví zaměstnanců.

Jak vychází z kapitoly 2.4 Self-management, má self-management hned několik shodných prvků motivování se svobodným řízením: potlačení hierarchie a pracovních pozic, zodpovědností, absencí utajovaných informací a v neposlední řadě volným průchodem myšlenek, tedy prvním z parametrů svobodného řízení.

⁵⁸ Srov. REGO, A., S. LEAL a M. CUNHA, *Rethinking the Employees' Perceptions of Corporate Citizenship Dimensionalization*

3.4 Svobodné firmy ve světě

Management Svobody v práci se ve světě těší velké oblibě, obzvláště pak posledních několik let. Je tomu tak, protože tyto firmy často vyčnívají ve svém oboru a po zavedení managementu Svobody v práci v dlouhodobém horizontu zvyšují svůj obrát i zisk. Jako každá změna si ale i zavedení nového myšlení vybírá svou daň v podobě snížení ziskovosti v horizontu několika let, což si malé firmy už ze své podstaty nemůžou dovolit, a tak se se svobodným řízením setkáváme zejména u velkých nadnárodních korporací.

3.4.1 Google

V žebříčku zaměstnavatele, pro kterého je nejlepší pracovat, se v americkém business časopisu Fortune letos již po páté umístila právě společnost Google.⁵⁹ K tomu, že Google již několikrát po sobě usedl na pomyslný vrchol pyramidy všech firem, nevedlo nic jiného, než právě pracovní podmínky, které Google poskytuje svým zaměstnancům.

Společnost Google se snaží o to, aby se při cestě do práce jejich zaměstnanci necítili, jako když jdou na porážku, ale aby se tam těšili. Za roky fungování už totiž přišli na to, že když se pracovníci cítí dobře, podávají lepší výkony. Není tedy nejmenšího důvodu, proč jim vhodné podmínky neposkytnout.

V centrále ani pobočkách Googlu nenajdete klasické kanceláře o čtyřech stěnách, kde jsou zaměstnanci stísněni, ale velké místnosti, kde má každý vzdušný pracovní prostor. Zaměstnancům slouží „rest roomy“ kam si po obědě můžou jít odpočinout, než se křivka jejich pracovního výkonu opět vyšplhá na přijatelné hodnoty nebo posilovna, kam si můžou jít vyčistit hlavu po namáhavém jednání.⁶⁰

Společnost Google poskytuje nejen zaměstnancům ze skupin kreativců flexibilní pracovní dobu, kdy mají jeden den v týdnu, tedy 20% týdenní pracovní dotace, volný

⁵⁹ Srov. Best Companies 2014. In: *Fortune*, [cit. 2014-08-28], Dostupné na:

<<http://fortune.com/best-companies/google-1/>>

⁶⁰ Srov. Life at Google. In: *Google*, [cit. 2014-08-28], Dostupné na:

<<https://www.google.cz/intl/cs/about/careers/lifeatgoogle/>>

čas na tvorbu svých vlastních projektů. Právě v těchto 20% pracovní doby vznikly skvělé projekty, jako je Gmail, Google Talk, Google Translate nebo Google News.⁶¹

3.4.2 Semco

Dalším příkladem společnosti řídicí se managementem Svobody v práci je jihoamerická společnost Semco, jejíž aktuální majitel a „otec svobodného řízení“ v ní, Ricardo Semler, je považován za jednoho z nejpokrokovějších businessmanů moderní doby.

Tato brazilská firma, která úspěšně aplikuje management Svobody v práci, za 19 let řízení Semca ve smyslu Svobody v práci zvýšila objem prodeje z 35 na 160 milionů USD a počet zaměstnanců ze stovek na 1500.⁶² Nejdůležitější ale je, že spokojenost jejich zaměstnanců a s tím spojená jejich loajalita k podniku, se zvýšila nespočetně. Vydělávání peněz je totiž podle Semlera jen vedlejším produktem dobře fungujícího byznysu, ale současně je jen jedním z ukazatelů úspěchu.⁶³

Přijímání nových lidí na řídicí pozice neprobíhá standardní cestou, Semco totiž nemá klasická výběrová řízení. Manažer vybere 3 kandidáty z nabídky oddělení pro lidské zdroje a zaměstnanci si sami vyberou svého budoucího nadřízeného.⁶⁴ Tento systém výběru zaměstnanců má nesporné výhody, jako například to, že sami zaměstnanci jsou za výběr zodpovědní, a když si vyberou špatně, to oni budou těmi, kdo ponese následky. Další výhodou je, že se všichni při procesu výběru seznámí a pro nového zaměstnance pak bude začlenění do kolektivu plynulejší a snazší.

Na následujícím Semlerově citátu je patrné, co je základem svobodného řízení v Semcu: „O společném řízení zaměstnanců a manažerů můžeme mluvit teprve ve chvíli, kdy se nadřízení vzdají rozhodování a nechají zaměstnance, aby se řídili sami.“⁶⁵ Jak už bylo řečeno, k tomu, aby se mohli zaměstnanci řídit sami, je nezbytné, aby převzali nutnou dávku zodpovědnosti.

⁶¹ Srov. PINK, D. H., *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*, s. 21

⁶² Srov. SEMLER, R. a D. BREJLOVÁ, *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*, s. XIV

⁶³ Srov. Tamtéž, s. XV

⁶⁴ Srov. SEMLER, R. a D. BREJLOVÁ, *Sedmidenní víkend: moudřejší způsob práce v 21. století*, s. 71

⁶⁵ SEMLER, R. a D. BREJLOVÁ, *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*, s. 78

Zodpovědnost za své jednání se promítá i v systému odměňování, který je v Semcu specifický. Semco mezi zaměstnance přerozděluje 25% ze zisku a lidé z vedení si svůj plat stanovují sami.⁶⁶ K tomu, aby se firmou nenesly závistivé řeči, je ale nezbytným opatřením naprosto otevřený přístup k informacím. Tím, že mají všichni zaměstnanci, od uklízeček až po vrcholové manažery, možnost nahlédnout do finančních knih, firma dokazuje, že je jim opravdu ve všem otevřená a zároveň se k nim tak dostanou informace o hospodaření podniku, tedy i o výši platu jednotlivých zaměstnanců. Nikdo si tak nedovolí přiznat si práci, kterou neodvádí, a finanční ohodnocení za ni.

Stejně jako Google má i Semco svůj systém „refreshe mozků“ a hledání nových příležitostí. Povzbuzují v lidech otázky typu proč, aby zaměstnanci věci zpochybňovali a rozebírali je.⁶⁷ Je to vlastně geniální způsob, jak v lidech probudit zvědavost a otevřít jim tak prostor k neotřelým nápadům a ukázat jim nové směry, kterými se mohou při řešení problémů vydat.

Při volbě motivačních nástrojů je třeba myslet na to, že ne každý „benefit“ je vhodný pro všechny typy zaměstnanců. Jsou i lidé, kterým může vyhovovat „být ovečkou ve stádu hnanou kupředu ovčákem“, což dokazují zkušenosti firmy Semco, kde si většina zaměstnanců sama určuje pracovní dobu nebo výrobní plán, ale ne všichni chtějí využít svobodu, kterou mají. Při zavádění otevřených a prostorných kanceláří bez oddělených stolů, čtyř stěn a dveří využila možnost zapojení se jen asi polovina zaměstnanců.⁶⁸

3.5 Svobodné firmy v ČR

Výše jsou uvedeny příklady mezinárodních firem, které úspěšně aplikují management Svobody v práci. První vlašťovky se ale objevují i v našich středoevropských krajinách, kde se o aplikaci managementu Svobody v práci snaží pokrokoví manažeři středních a velkých podniků.

K rozšíření této ideologie vedení přispěl hlavně Tomáš Hajzler, který se zasloužil o import a překlad světové literatury zabývající se tímto tématem, jež byla zmíněna

⁶⁶ Srov. SEMLER, R. a D. BREJLOVÁ, *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*, s. 2-4

⁶⁷ Srov. SEMLER, R. a D. BREJLOVÁ, *Sedmidenní víkend: moudřejší způsob práce v 21. století*, s. 17

⁶⁸ Srov. SEMLER, R. a D. BREJLOVÁ, *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*, s. 1

v předchozích kapitolách. Sám Hajzler se pak tímto tématem zabývá podrobněji a pořádá nejrůznější přednášky a konference, jako je například konference o svobodě v práci, Svoboda naživo 2011.⁶⁹

A právě na této konferenci vystoupili zástupci firem aplikujících management Svobody v práci v České republice. Mezi nimi se objevily i všeobecně známé společnosti, jako jsou:⁷⁰

- ČSOB
- Etnetera a.s..
- Google CZ.
- Heureka.
- IBM CZ.
- Ikea.
- Peoplecomm.
- SCIO.

⁶⁹ Srov. Svobodomyšlné společnosti, In: *Svoboda naživo 2011*, [cit. 2014-09-07], Dostupné na: <<http://2011.svobodanazivo.cz/filosofie>>

⁷⁰ Srov. Svobodomyšlné společnosti, In: *Svoboda naživo 2011*, [cit. 2014-09-07], Dostupné na: <<http://2011.svobodanazivo.cz/svobodomyslne-spolecnosti>>

4 METODIKA

Praktická část této bakalářské práce bude rozdělena do tří fází:

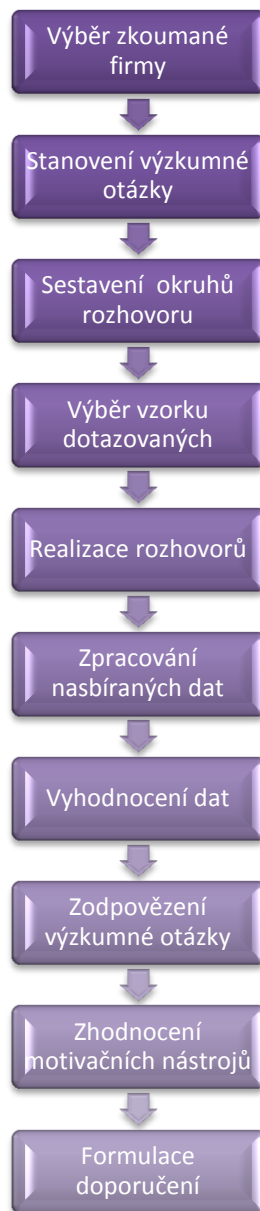
- 1) **Popsání procesu motivování zaměstnanců ve firmě Etnetera a.s..**
- 2) **Porovnání zjištěných dat s popsanou teorií.**
- 3) **Formulace doporučení.**

Informace pro praktickou část bakalářské práce budou získány metodou polo-strukturovaného rozhovoru. Zjištěné údaje pak budou analyzovány a na jejich základě bude koncipován závěr této práce.

Metoda polo-strukturovaného rozhovoru nabízí vzhled do individuálních zkušeností respondentů, což je její hlavní výhodou. Polo-strukturované interview je velmi všestranné a otázky mohou být uspořádány tak, aby byly získány významné a vícerozměrné toky dat.⁷¹

Průběh realizace výzkumné části této práce je znázorněn na Obr.5 – Realizace výzkumu.

⁷¹ Srov. GALLETTA A., *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: from research design to analysis and publication*, s. 23-24



Obr.5 – Realizace výzkumu⁷²

Jednotlivé kroky realizace výzkumu

- **Výběr zkoumané firmy**
 - V tomto kroku vyselektují, dle informací uvedených o svobodných firmách na internetu, vhodné firmy od těch nevhodných.
 - Vzhledem k úzké profilaci tématu této práce je třeba nejprve vybrat vhodnou firmu, tedy firmu, o které majitelé tvrdí, že je “svobodná“.

⁷² Zdroj: Vlastní tvorba

- **Stanovení výzkumné otázky**
 - Pro výzkumnou část této práce je stanovena následující výzkumná otázka:

Splňuje společnost Etnetera a.s. parametry Svobodné firmy natolik, aby se za svobodnou mohla skutečně označovat?

- K zodpovězení výzkumné otázky je stanoveno kritérium uvedené v kapitole 3.3 Parametry Svobodné firmy: Pro účely této bakalářské práce je za svobodnou považována taková firma, která uplatňuje 9 a více z 12 parametrů uvedených v této kapitole.

- **Sestavení okruhů rozhovoru**
 - V každém z uskutečněných interview budou dotazovaní hovořit o pěti okruzích (viz Příloha 1 – Okruhy rozhovoru).
 - První tři okruhy rozhovoru jsou osobní otázky. Jsou informativní a slouží k určení, jak hluboce se dotazovaný v problematice orientuje.
 - Čtvrtý a pátý okruh jsou pro výzkum stěžejní. Na základě analýzy odpovědí bude popsán systém motivování ve firmě Etnetera a.s. a formy používaných motivačních nástrojů. Následně pak na jejich základě bude možné odpovědět na výzkumnou otázku a naplnit cíl této bakalářské práce.

- **Výběr vzorku dotazovaných**
 - Jako vzorek dotazovaných bylo vybráno 5 teamleaderů, a to s přihlédnutím k jejich angažovanosti a orientaci ve zkoumané problematice. Pohled na motivování zaměstnanců a používané motivační nástroje bude tedy jednostranný, ze strany teamleaderů.

- **Realizace rozhovorů**
 - Všechny polostrukturované rozhovory budou uskutečněny v jeden den se všemi dotazovanými, v prostorách sídla firmy Etnetera a.s..

- Každý dotazovaný bude stručně seznámen s účelem rozhovoru a následně požádán o svolení vytvořit nahrávku rozhovoru. Poté budou všem dotazovaným přečteny všechny výše zmíněné okruhy a dostanou prostor o nich hovořit.
- **Zpracování nasbíraných dat**
 - Po uskutečnění všech rozhovorů budou nasbíraná data analyzována. V této fázi výzkumu bude použita i metoda abstrakce tak, aby mohla být nasbíraná data v další fázi výzkumu porovnána a vyhodnocena.
- **Vyhodnocení dat**
 - Vzhledem k předpokládané rozdílné terminologii mezi dotazovanými a autory parametrů Svobodné firmy, se kterými budou odpovědi porovnány, nebude kladen důraz na přesné znění uvedených údajů, ale u každé odpovědi bude individuálně posouzen její faktický význam.
- **Zodpovězení výzkumné otázky**
 - Na základě vyhodnocených dat výzkumu bude možné zodpovědět výzkumnou otázku: Splňuje společnost Etnetera a.s. parametry Svobodné firmy natolik, aby se za svobodnou mohla skutečně označovat?
- **Zhodnocení motivačních nástrojů**
 - Na základě vyhodnocených dat a zodpovězení výzkumné otázky bude vytvořen závěr výzkumné práce, který bude stěžejní pro tvorbu závěru samotné bakalářské práce. Naplněním tohoto kroku bude současně naplněn cíl této bakalářské práce.
- **Formulace doporučení**
 - Na základě provedeného výzkumu, vyhodnocených dat a zodpovězení výzkumné otázky bude jako poslední bod výzkumné části této bakalářské práce formulováno doporučení firmě Etnetera a.s., v jakých oblastech je možný a vhodný progres směrem ke svobodně smýšlejícímu řízení firmy a motivování zaměstnanců.

Etnetera a.s.

Pro praktickou část bakalářské práce jsem zvolila výzkum ve firmě Etnetera a.s., řídící se managementem Svobody v práci.

Etnetera a.s. je česká společnost založená roku 1997, se sídlem v Praze, která se zabývá tvorbou webů. K červnu 2014 měla 165 zaměstnanců a za rok 2013 obrat 262 mil. Kč. Celým názvem Etnetera a.s. je součástí skupiny Etnetera Group, kterou dále tvoří Etnetera Activate, Etnetera Logicworks, Etnetera Vision, Etnetera AppSatori a Fragile media.⁷³ Etnetera a.s. je pak jedinou společností Etnetera Group, která se přímo řídí managementem Svobody v práci.

Záměrem managementu Svobody v práci je dát lidem svobodu se rozhodnout, ne určit, že „lepší řešení“ je pro ně to nejlepší možné, a právě na této myšlence staví základy svého managementu i firma Etnetera a.s..

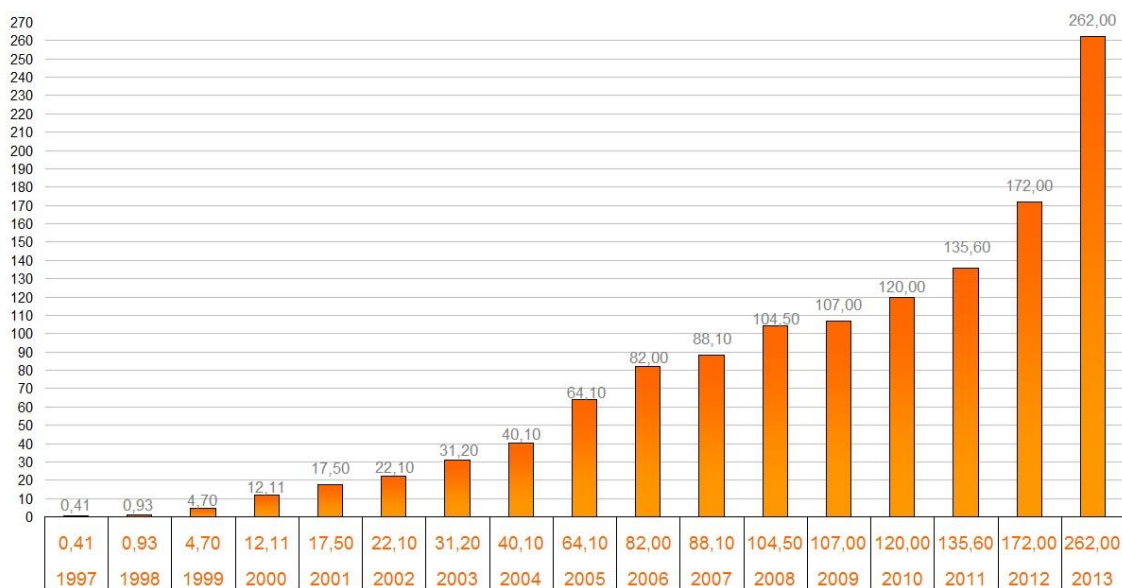
Ještě před pár lety byla Etnetera a.s. klasicky řízeným podnikem, ale její majitelé usoudili, že spokojenost jejich zaměstnanců nastartuje expanzi společnosti, i za cenu nižších zisků v nejbližších měsících a letech po přechodu na nový styl řízení firmy. Na ten začali plynule přecházet od září roku 2012, kdy zrušili oficiální certifikaci ISO.⁷⁴

Reálně se pak obrat firmy nesnížil, ale naopak, jak můžeme vidět na Obr.6 - Vývoj obratu společnosti Etnetera a.s., v následujícím roce po aplikaci nového stylu řízení obrat oproti roku 2012 o třetinu narostl. Tento nárůst si netroufáme dát do přímé souvislosti se zavedením nového motivačního systému, neboť je pravděpodobně ovlivněn souhrnem faktorů, nicméně prokazuje, že se nepotvrdil původní předpoklad dočasného snížení zisků v důsledku změny v motivování pracovníků.

⁷³ Srov.: Fakta, In: *Etnetera*, [cit. 2014-11-22], Dostupné na: <<http://www.etnetera.cz/730-fakta/>>.

⁷⁴ Srov.: Certifikát ISO 9001, In: *Etnetera*, [cit. 2014-12-26], Dostupné na: <http://www.etnetera.cz/firma/6327-certifikat_ISO.html>.

Vývoj obrátu společnosti Etnetera a.s. v letech 1997-2013 (v miliónech Kč)



Obr.6 – Vývoj obrátu společnosti Etnetera a.s.⁷⁵

⁷⁵ Zdroj: O společnosti, In: *Etnetera*, [cit. 2014-11-22], Dostupné na: http://www.etnetera.cz/728-o_spolecnosti/.

5 VÝZKUM

Výzkumná část této bakalářské práce je realizována na základě kvalitativního výzkumu, který Disman definuje jako: "Nenumerické šetření a interpretace sociální reality, přičemž odkrývá význam předkládaný sdělovaným informacím."⁷⁶ Jednotlivé kroky výzkumu byly popsány v předchozí kapitole a diagramově znázorněny na Obr.5 – Realizace výzkumu.

Bylo dotázáno 5 teamleaderů. Všechny rozhovory byly uskutečněny v jeden den, a to 19.12.2014 od 14.00 do 15.30 hod. v hlavní zasedací místnosti sídla společnosti Etnetera a.s. na adrese: Milady Horákové 108, Praha 6.

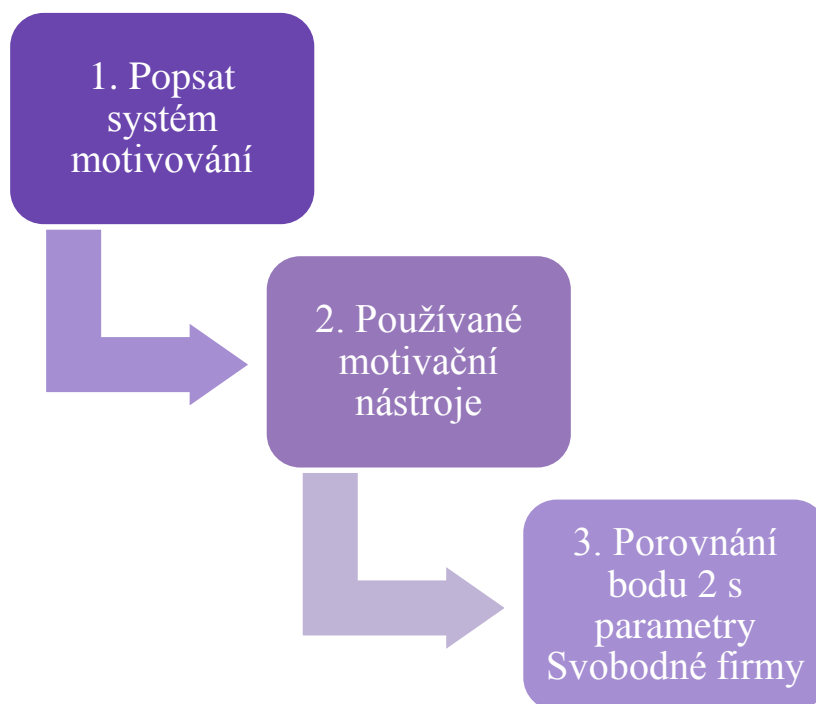
Cílem této bakalářské práce je zhodnocení motivačních nástrojů společnosti Etnetera a.s. a posouzení, zda tyto nástroje naplňují koncept Svobody v práci.

5.1 Cíle výzkumu

V orientaci k naplnění stanoveného cíle této bakalářské práce byl hlavní cíl rozdělen na dílčí cíle, které jsou pro názornost vyobrazeny na Obr.7 – Cíle výzkumu, a to:

1. Popsat systém motivování ve firmě Etnetera a.s..
2. Prostřednictvím výzkumu zjistit motivační nástroje používané ve firmě Etnetera a.s..
3. Porovnat údaje zjištěné v bodě 2. s vybranými motivačními nástroji uvedenými v teoretické části (kapitola 3.3 Parametry Svobodné firmy).

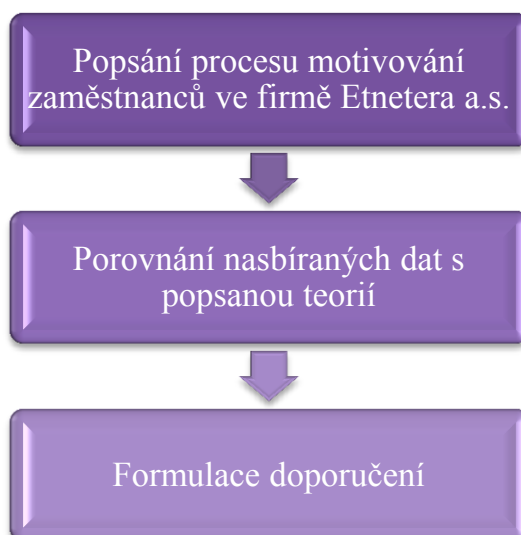
⁷⁶ DISMAN, M., Jak se vyrábí sociologická znalost: *příručka pro uživatele*, s. 285



Obr.7 – Cíle výzkumu⁷⁷

5.2 Fáze výzkumu

Jak bylo zmíněno v kapitole Metodika výzkumu, praktická část této bakalářské práce je rozdělena do tří navazujících fází znázorněných na Obr.8 – Fáze výzkumu.



Obr.8 – Fáze výzkumu⁷⁸

⁷⁷ Zdroj: Vlastní tvorba

⁷⁸ Zdroj: Vlastní tvorba

6 INTERPRETACE A VYHODNOCENÍ NASBÍRANÝCH DAT

V této kapitole budou nasbíraná data z výzkumné části práce vyhodnocena a popsána.

6.1 Interpretace osobních dat

Z odpovědí na první tři otázky vyplývá, že všichni dotazovaní pracují na pozici teamleadera, což je pozice, která má v Etneteře význam středního a vyššího managementu. Dotazovaný č. 3 je od nástupu do firmy zároveň i Project managerem a dotazovaný č. 5 korporáčním agentem.

Dotazovaná č. 1 pracuje v Etneteře druhý rok a na pozici teamleadera asi rok. Dotazovaný č. 2 je u Etnetery zaměstnán pátým rokem, přičemž na pozici teamleadera je jeden rok. Dotazovaný č. 3 pracuje v Etneteře jedenáctým rokem a teamleaderům je asi rok. Dotazovaný č. 4 je v Etneteře zaměstnán devět let, z toho pět let právě na pozici teamleadera. Dotazovaný č. 5 je v Etneteře zaměstnán 8 let a na pozici HR managera (teamleadera) je od nástupu do firmy, tedy 8 let.

6.2 Proces motivování v Etneteře

Vzhledem k faktu, že Etnetera a.s. na management Svobody v práci přešla v roce 2012, kdy zde dotazovaná č. 1 ještě nepracovala, pátý okruh (Jak se podle Vás projevila změna v procesu motivování zaměstnanců ve firmě Etnetera a.s. od přechodu na řízení prostřednictvím managementu Svobody v práci?) jí z důvodu neobjektivnosti odpovědi nebyl přečten.

Jak se všichni dotazovaní shodují, v Etneteře se základy svobodného myšlení aplikovaly již před oficiálním přechodem na tento styl řízení.

Dotazovaný v rozhovoru č. 5 uvedl, že na styl řízení podobou Svobody v práci přešla Etnetera a.s. ke konci září 2012. Protože už Etnetera a.s. svým způsobem svobodná byla, přechod nebyl z extrému do extrému, ale poměrně plynulý. Začalo to tím, že si tehdejší ředitel Etnetery přečetl knihu Podivín od Semlera a idea Svobody v práci se mu zalíbila. Podivína si přečetl celý střední management, aby “nasál“ tuto

myšlenku. Poté se všichni zamysleli, co by bylo možné změnit. Byl zrušen střední management, ISO norma a lidem byly do rukou vloženy větší rozhodovací pravomoci.

Dotazovaný z rozhovoru č. 3 tento názor rozvíjí tak, že některé tehdejší kroky bylo později nutné přeformulovat. Na měsíčních setkáních se scházelo vedení firmy se všemi zaměstnanci, kde se veřejně diskutovalo o problémech, směřování firmy a o svobodě v práci. V takto velkém počtu lidí je ovšem velmi složité něco prodiskutovat do hloubky, proto se po čase vytvořila skupina teamleaderů, kteří se s vedením nadále pravidelně schází (11. parametr). Náplň setkání se nezměnila, jen už nejsou masová, ale informace jsou týmu tlumočeny prostřednictvím teamleadera.

Dotazovaný č. 4 přiblížil problematiku ISO norem a struktury zaměstnanců. Etnetera a.s. obdržela certifikaci ISO 9001, ale striktní procesy se neshodovaly se svobodným přístupem k práci a lidským přístupem k zaměstnancům. Od roku 2012, kdy se Etnetera a.s. začala oficiálně nazývat svobodnou, se tak už audity nezbytné pro certifikaci ISO neprovádí. Některým zaměstnancům ovšem stanovené procesy chyběly, protože pak přesně nevěděli co dělat. Po veřejném prohlášení Etnetery a.s. za svobodnou byl zrušen top a střední management a zůstalo tak jen samotné vedení firmy a teamleadři. Vzhledem k velmi složité komunikaci se ale Etnetera a.s. částečně navrátila k dřívější struktuře organizace, kdy jsou v představenstvu tři lidi, tvoří tak tři divize a v dnešní době střední management. Etnetera a.s. má aktuálně kolem 110 zaměstnanců, protože část přešla do dceřiných společností pracovat na jiných úkolech. Etnetera a.s. se jako jediná Etnetera Group přímo řídí svobodou v práci, ostatní dceřiné společnosti jen částečně přebraly určité prvky svobodného řízení firmy, jako jsou například home officy.

Dotazovaný č. 2 se v rozhovoru zaměřil na rozdílný systém odměňování oproti dřívějším zvyklostem. Vedení Etnetery a.s. dalo větší volnost lidem a možnost rozhodovat a s tím i velkou zodpovědnost za svou práci (2. parametr). Každý tým se na začátku roku sejde a každý člen týmu navrhne částku, která je podle něj adekvátní jeho snahám a odvedeným výsledkům. Ostatní členové týmu pak tuto sumu odsouhlasují. Finanční stránka funguje tak, že tým dostane určitou sumu peněz na odměny a zatím se podařilo, že s menšími úpravami každý dostal odměny v takové výši, na kolik si svou práci cení. V roce 2013 byly otevřeny údaje o mzdách, takže každý zaměstnanec se mohl podívat, kdo kolik bere. Za rok 2012 (tedy na začátku roku 2013) byly otevřeny informace i o odměnách (10. parametr) a stejný postup je naplánován i při rozdělování odměn za letošní rok (tedy v roce 2015).

Dotazovaný č. 5 se vrací ke svobodnému myšlení firmy ještě před oficiálním pojmenováním tohoto stylu řízení, kdy v letech 2009/11 Etnetera a.s. jako jedna z mála firem nepropouštěla své zaměstnance. Etnetera a.s. má na Prahu průměrné platy, proto se vedení rozhodlo, že ani mzdy snižovat nebudou. Zaměstnanci tak měli větší motivaci k úsporám a v konečném důsledku firma tyto krizové roky ve zdraví přečkala.

6.3 Motivační nástroje používané ve firmě Etnetera a.s.

Jak uvedla dotazovaná č. 1, nejvýznamnějším z motivačních nástrojů v Etneterě a.s. je prostor pro realizaci vlastních nápadů (1. parametr). Dále také přátelské prostředí ve firmě a neformální komunikace, kdy vedení mluví s lidmi (6. parametr). Nenechá zaměstnance vyhořet a má tak snahu najít pro každého zaměstnance vhodný projekt. Dotazovaná benefity nevyužívá a největší motivační nástroj je pro ni pozorování lidí, kdy s nimi mluví, věnuje jim pozornost a blíže je tak pozná (8. parametr).

Dotazovaný č. 2 vidí nejvýznamnější motivační nástroj v možnosti vybrat si, co chce zaměstnanec dělat. Když se člověk zajímá o nové možnosti, jakým způsobem si práci zjednodušit nebo zpříjemnit a jeho vize shoduje s vizí Etnetery, pravděpodobně dostane možnost dělat, co chce, i za cenu ztráty pro firmu, protože má pro vedení rozvoj zaměstnanců větší význam (4. parametr). Nástrojová svoboda je dalším z motivačních nástrojů. Týmy si určí, jaké nástroje budou používat a nikdo jim do toho nemluví. Nejsou tu zvenku (shora) dané procesy a nástroje, takže tým vše dělá jim na míru tak, aby byl spokojený jak tým, tak klient. Etnetera a.s. hledá v lidech vnitřní motivaci, nesnaží se lidi stimulovat, proto nejsou vysoko nastavené platy – motivovat lidi na peníze je velmi krátkozraké. Home officij jsou dvousečná zbraň, ale jsou případy, kdy je to velmi prospěšné. V Etneterě pracují lidé s malými dětmi a pro ně jsou home officij velkým pomocníkem, protože lidé pracují doma, a když je potřeba, odběhnou si k dětem a pak v práci pokračují. Dotazovaný u svého týmu nezaznamenal, že by byli lidé neefektivní nebo nedodali práci, kterou slíbili. Home office v jeho týmu ovšem není standard, dotazovaný tento benefit považuje spíše za možnou alternativu, když je potřeba. (5. parametr) Dále se dotazovaný zmiňuje o výběru zaměstnanců. Ve firmě panuje snaha nepustit mezi sebe lidi, kteří mají korporátní model myšlení, ale je to dvousečná zbraň, protože někdy vnitřně firma stagnuje a “mladá nová krev“ je v tu chvíli potřeba.

Dotazovaný č. 3 považuje za stěžejní atmosféru ve firmě – spojení firemní kultury a svobody v tom, co mohou zaměstnanci dělat. Že mají možnost si prosadit něco, co v Etneteře a.s. ještě nikdo nedělal. Dále zmiňuje benefitní programy, jako jsou “offliny“, tedy společná akce, (výjezdy mimo Prahu) zaměřená na pomoc někomu jinému. Jde tak o hlubší benefit, než je klasický Teambuilding (7. parametr). Největší svobodu dotazovaný vidí v možnosti volby prostředků, které zaměstnanci používají, jako jsou různé programy, volba mezi PC a laptopem atd. Za další benefit dotazovaný považuje fakt, že když se předem zaměstnanec dohodne se svým teamleaderům, může si vzít home office. Když se pracuje na velkém a složitém projektu, zaměstnanci mají motivační odpoledne, kdy jdou všichni společně například na laser game. Vedení Etnetera a.s. má snahu o to, aby pracovní prostředí bylo pro zaměstnance přívětivé. Aktuálně se staví nové sídlo firmy a všichni zainteresovaní měli možnost vyjádřit svůj názor na lokaci nového sídla, situování místností a vybavení atd..

Dotazovaný č. 4 považuje za hlavní motivátor ve firmě samotnou pracovní náplň, že každý může dělat, co ho baví a co chce a také, že mohou zaměstnanci zkusit nové věci a vedení se tomu nebrání. Za důležité považuje také pracovní prostředí, hlavně pak atmosféru, kolegy a celkově kolektiv. Peníze jsou podle jeho slov v pozadí, v Etneteře a.s. nejsou tím nejdůležitějším. Je to něco, na co si zaměstnanci zvyknou a už to nevnímají.

Dotazovaný č. 5 považuje, stejně jako všichni zbylí dotazovaní, za nejdůležitější otevřenost managementu jednat s lidmi. Není problém jít za generálním ředitelem, a probrat s ním svůj nápad i to, co se lidem nelíbí. Co podle něj zaměstnanci oceňují je výběr kolegů. Snahou teamleaderů je vybrat dlouhodobě dobrý tým lidí. Jako další motivační nástroj bere možnost zaměstnanců rozhodnout se, na jakých projektech budou pracovat a také možnost pracovat v různých IT programech. Zaměstnanci také mohou přecházet mezi projekty, najít si jinou práci v jiném týmu, třeba i mimo obor. Bez možnosti home officů by podle něj někteří stávající zaměstnanci již v Etneteře a.s. nepracovali. Dále se zaměřuje na benefity. Jednou za deset let dává Etnetera a.s. zaměstnanci k dispozici příspěvek 100 000Kč na dovolenou a za každých odpracovaných 5 let navyšuje Etnetera dovolenou o 5 dní. Benefity jako jsou stravenky, příspěvek na dovolenou nebo na dopravu nepovažuje za motivační, protože zaměstnanci za půl roku neví, že tyto benefity existují, respektive je berou jako samozřejmost. Všichni zaměstnanci se dělí s majiteli o zisk (12. parametr) na konci určitého období je zisk, který se rozdělí na čtyři části:

- ¼ na odměny zaměstnanců.
- ¼ případně na podíly majitelů.
- ¼ slouží jako rezerva pro případ nouze.
- ¼ se odvádí do investičního fondu.

Dotazovaný č. 5 považuje za motivační nástroj i stabilita Etnetera a.s., která je na trhu již osmnáct let. Má český kapitál, takže zaměstnanci nejsou závislí na rozhodnutí někoho z vedení ze zahraničí.

6.3.1 Komparace motivačních nástrojů používaných ve firmě Etnetera a.s. s parametry Svobodné firmy

Jak bylo uvedeno v kapitole 3.3 Parametry Svobodné firmy, dle Semlera a Carneyho s Getzem existuje následujících dvanáct parametrů Svobodné firmy:

- 1) Možnost rozhodnout se jestli, co, kdy a jakým způsobem udělat.
- 2) Zodpovědnost.
- 3) Neexistence pracovních pozic.
- 4) Zvědavost zaměstnanců.
- 5) Flexibilní pracovní doba.
- 6) Přátelské pracovní prostředí.
- 7) Firemní občanství.
- 8) Zaměstnanci se motivují sami.
- 9) Společný výběr budoucích kolegů a nadřízených.
- 10) Volný přístup ke všem informacím.
- 11) Potlačená hierarchie ve vedení podniku.
- 12) Přerozdělení části zisku nebo akciový podíl ve firmě.

Ve stejné kapitole bylo také zmíněno, že: **Pro účely této bakalářské práce je za svobodnou považována taková firma, která uplatňuje 9 a více z 12 výše uvedených parametrů.**

Z pěti uskutečněných rozhovorů, jejichž výsledky jsou popsány v kapitolách 6.2 Proces motivování v Etneteře a 6.3 Motivační nástroje používané ve firmě Etnetera a.s. vyplývá, že motivační nástroje používané ve firmě Etnetera a.s., které se shodují s parametry Svobodné firmy, jsou následující:

- 1) **Možnost rozhodnout se jestli, co, kdy a jakým způsobem udělat.**
- 2) **Zodpovědnost**
- 3) **Zvídavost zaměstnanců.**
- 4) **Flexibilní pracovní doba.**
- 5) **Přátelské pracovní prostředí.**
- 6) **Firemní občanství.**
- 7) **Zaměstnanci se motivují sami.**
- 8) **Volný přístup ke všem informacím.**
- 9) **Potlačená hierarchie ve vedení podniku.**
- 10) **Přerozdělení části zisku nebo akciový podíl ve firmě.**

Z uskutečněných rozhovorů nadále vyplývá, že společnost Etnetera a.s. neaplikuje následující motivační nástroje:

- 1) Neexistence pracovních pozic.
- 2) Společný výběr budoucích kolegů a nadřízených.

Firma Etnetera a.s. tak dle teamleaderů uplatňuje 10 z 12 parametrů Svobodné firmy a může tak být považována za firmu používající motivační nástroje ve smyslu Svobodné firmy.

7 ZHODNOCENÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ A DOPORUČENÍ

7.1 Zhodnocení motivačních nástrojů

Na základě popsání procesu motivování zaměstnanců ve firmě Etnetera a.s. a porovnání zjištěných dat s popsanou teorií byl vytvořen závěr výzkumné části této bakalářské práce: 'Firma Etnetera a.s. dle teamleaderů uplatňuje 10 z 12 parametrů Svobodné firmy a může tak být považována za firmu používající motivační nástroje ve smyslu Svobodné firmy.'

7.2 Doporučení

V této kapitole bude popsáno, komu jsou následná doporučení směřována a budou doporučeny kroky vedoucí k progresu motivačního procesu a samotných motivačních nástrojů ve firmě.

7.2.1 Adresáti doporučení

Výsledky výzkumu mohou primárně použít teamleadeři společnosti Etnetera a.s. k zavedení nových motivačních nástrojů shodujících se s ideologií této firmy. Dále vedení společnosti, které si na základě této práce potvrdí, že jejich firmu opravdu řídí managementem Svobody v práci.

7.2.2 Management Svobody v práci

Jak ukazuje graf vývoje obratu firmy Etnetera a.s. na Obr. 6 – Vývoj obratu společnosti Etnetera a.s. a výsledky výzkumné části této práce, management Svobody v práci se v Etneteře a.s. osvědčil. Proto vedení doporučuji u tohoto stylu řízení firmy setrvat a nadále je rozvíjet k dokonalosti tak, aby byli zaměstnanci motivováni ještě efektivněji a firma nadále prosperovala.

K tomu může firma použít například opatření popsané ve dvou následujících kapitolách.

7.2.3 Společný výběr budoucích kolegů a nadřízených

Jedním z parametrů Svobodné firmy, který, jak bylo zjištěno ve vědeckém výzkumu této práce, není obsahem motivačního procesu firmy Etnetera a.s., je společný výběr budoucích kolegů a nadřízených. Jak bylo popsáno v teoretické části bakalářské práce, tento motivační nástroj se u jiných firem řídících se managementem Svobody v práci osvědčil, proto ho doporučuji i firmě Etnetera a.s..

Doporučila bych volbu “zlaté střední cesty“ při zanechání stávajícího výběru zaměstnanců skrze HR manažera, ovšem na základě doporučení zaměstnanců, respektive budoucích nejbližších kolegů, případně podřízených, kteří se s kandidátem seznámí a budou si ho moci otestovat. K tomu může společnost Etnetera a.s. využít např. model assessment centra.

7.2.3.1 Model assessment centra

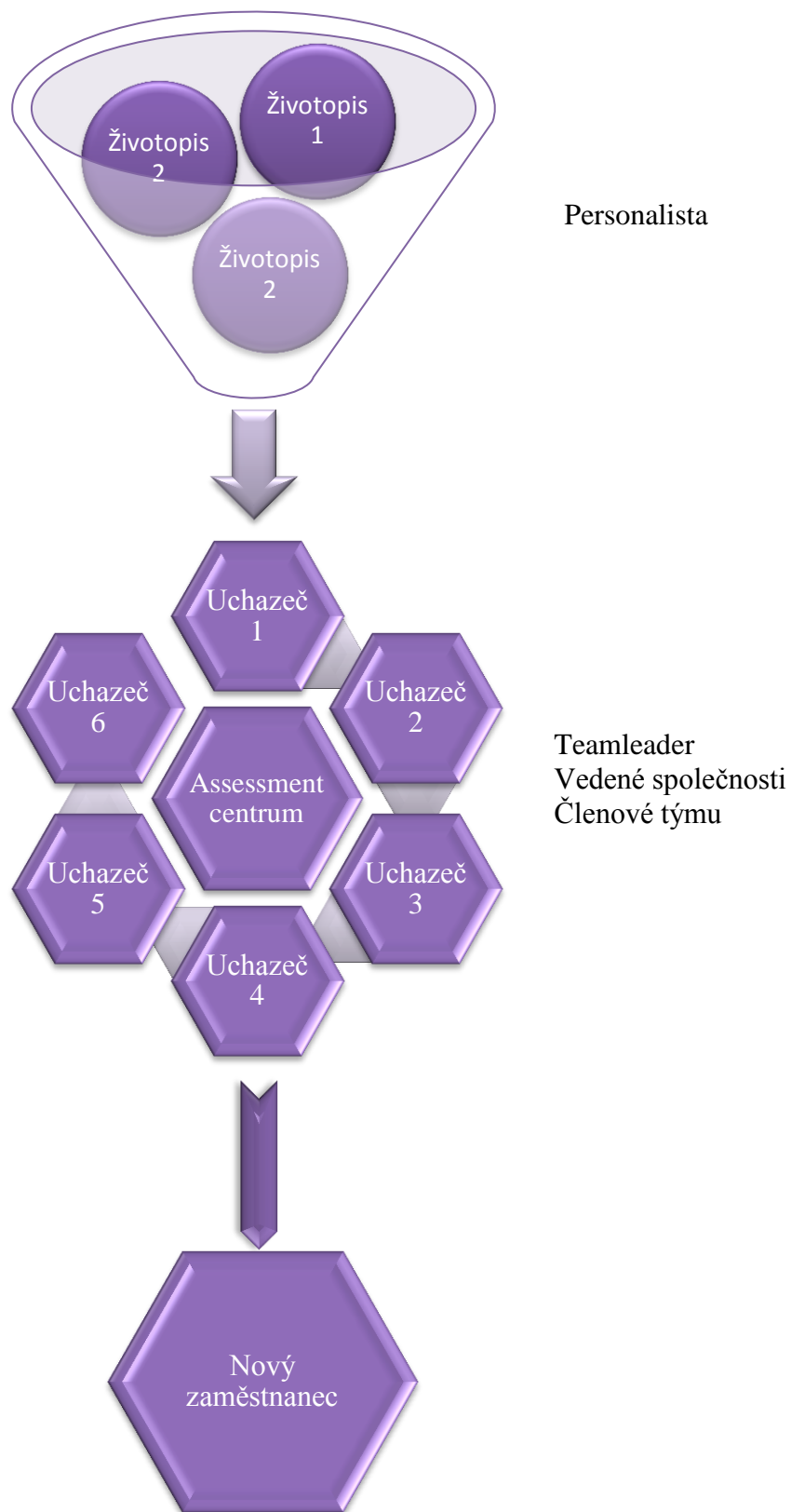
- V rámci assessment centra je možné použít metodu skupinového pohovoru, kdy je počet kandidátů obvykle šest až deset. Hodnotitelé jsou interní zaměstnanci společnosti (personalisté nebo manažeři) nebo externisté (specialista na organizaci assessment centra nebo psycholog). Uchazeči plní řadu úkolů a na základě jejich reakcí a schopností jsou hodnotící schopni rozhodnout o způsobilosti kandidáta řádně plnit náplň dané pracovní pozice.⁷⁹

Společnosti Etnetera a.s. bych ovšem doporučila model assessment centra modifikovat tak, jak je znázorněno na Obr.9 – Výběr nových zaměstnanců, a to následovně: Personalista vybere na základě zaslaných životopisů kandidáty splňující požadavky na danou pracovní pozici, s vybranými uchazeči proběhne jednodenní skupinový pohovor v prostorách sídla společnosti Etnetera a.s. ve formě assessment centra, kdy budou uchazeči plnit jejich budoucí simulované úkoly, hodnotící budou:

⁷⁹ Srov.: Assessment centrum: Jak se připravit a uspět, In: *Grafton Recruitment, s.r.o.*, [cit. 2015-01-31], Dostupné na: <<http://www.grafton.cz/pro-uchazece/pohovory/assessment-centrum/>>.

- **V případě postu řadového zaměstnance: teamleader a zbylí členové týmu, ve kterém bude kandidát pracovat.**
- **V případě postu teamleadera: jeden člen vedení společnosti, všichni členové týmu, tedy kandidátovi budoucí podřízení.**

Následně se hodnotící poradí a společně vyberou nejvhodnějšího kandidáta.



Obr.9 – Výběr nových zaměstnanců⁸⁰

⁸⁰ Zdroj: Vlastní tvorba

7.2.4 Řízení KAIZEN

Jako další doporučení navrhuji vedení firmy Etnetera a.s. převzít a zavést část filosofie japonského řízení KAIZEN do té míry, v jaké se shoduje s filosofií firmy, tedy mít za cíl se každý den posunout vpřed.

Etnetera a.s. nabízí zaměstnancům možnost přijít s nejrůznějšími “zlepšováky“, a to především, jak vychází z údajů rozhovorů, na osobní rovině. Umožňuje jim tak jejich realizaci, nicméně ve firmě chybí komplexní systém posouvající firmu neustále vpřed. Navrhuji tedy inspirovat se řízením KAIZEN a takovýto systém ve firmě zavést.

Systém KAIZENů by měl ve firmě Etnetera a.s. fungovat na bázi dobrovolnosti a rovnosti pro všechny – tedy, že od kohokoliv jakýkoliv návrh vzejde a bude se shodovat s filosofií Etnetery a.s., teamleadeři spolu s vedením ho posoudí. Výsledky budou i s objasněním rozhodnutí vyvěšeny na tomu určené závěsné desce ve “velké zasedací místnosti“ vedle ostatních, již zavedených deskách pro ostatní projekty. Přijetí navrženého zlepšováku bude pro zaměstnance znamenat odměnu. Vzhledem k filosofii firmy ovšem nepůjde o finanční odměnu, ale bude kopírovat stávající znaky odměňování:

- **Satisfakce zaměstnance**
- **Zpříjemnění pracovního prostředí**

Satisfakce zaměstnance spočívá v tom, že jeho návrh posouvá kupředu nejen firmu, ale i jeho samotného a přinese mu tak osobní prospěch.

Druhým příkladem odměnění za přínos KAIZENU může být investování části ušetřených financí díky zavedení tohoto KAIZENU do nadstandardního vybavení firmy zpříjemňující pracovní prostředí zaměstnancům.

Vedení společnosti Etnetera a.s. tedy doporučuji oficiální zavedení systému KAIZEN ukotveného výše popsáním způsobem. Výrazně přitom apeluji na to, aby byl tento systém motivování použit jen do té míry, aby odpovídal filosofii Svobodné firmy a v budoucnu nedošlo k povinnosti tvorby KAIZENů pro zaměstnance nebo dokonce i k postihům za jejich nedodržení. Tedy, aby se jednalo výhradně o dobrovolnou formu navrhování zlepšováků.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnovala problematice motivačních nástrojů používaných při motivování zaměstnanců ve svobodné firmě, jakožto velmi aktuálnímu tématu pro svůj význam při zvyšování výkonnosti a efektivity práce jednoho z výrobních faktorů – lidského kapitálu, resp. zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce bylo: „*Zhodnocení motivačních nástrojů společnosti Etnetera a.s. a posouzení, zda tyto nástroje naplňují koncept Svobody v práci.*“ V orientaci k naplnění stanoveného cíle byl hlavní cíl rozdělen na dílčí cíle, a to:

- 1) Popsat systém motivování ve firmě Etnetera a.s..
- 2) Prostřednictvím výzkumu zjistit motivační nástroje používané ve firmě Etnetera a.s..
- 3) Porovnat údaje zjištěné v bodě 2. s vybranými motivačními nástroji uvedenými v teoretické části (kapitola 3.3 Parametry Svobodné firmy).

V teoretické části byly popsány základní pojmy související s motivováním, uvedeny novinky na poli metod motivování zaměstnanců a byly objasněny principy Svobody v práci. Dále byly v této části BP shrnuty parametry Svobodné firmy, na jejichž základě bylo možno zhotovit druhou fázi praktické části a naplnit tak druhý podcíl této BP.

Praktická část byla rozdělena do tří fází:

- 1) Popsání procesu motivování zaměstnanců ve firmě Etnetera a.s..
- 2) Porovnání zjištěných dat s popsanou teorií.
- 3) Formulace doporučení.

V rámci první fáze výzkumné části byly díky uskutečněným rozhovorům naplněny první a druhý podcíl. V druhé části výzkumné části byl naplněn třetí podcíl se závěrem, že společnost Etnetera a.s. uplatňuje dle teamleaderů 10 z 12 stanovených parametrů Svobodné firmy a může tak být považována za firmu používající motivační nástroje ve smyslu Svobodné firmy.

Splněním všech tří stanovených podcílů byl naplněn i hlavní cíl této bakalářské práce.

Ve třetí fázi výzkumné části byly na základě zjištění z první a druhé fáze výzkumu doporučeny kroky vedoucí k progresu motivačního procesu a samotných motivačních nástrojů ve firmě. Tato doporučení směřovaná teamleaderům a vedení společnosti jsou hlavní společenským přínosem bakalářské práce.

Na základě výsledků výzkumné části lze konstatovat, že společnost Etnetera a.s. používá jako motivační nástroj metodu motivování Svobody v práci. Nenaplnuje ale všechny možné parametry, proto je zde pro teamleadery stále prostor pro progres prostřednictvím zavedení např. některého z mých doporučení – zapojení stávajících zaměstnanců do společného výběru potenciálních kolegů a nadřízených nebo zavedení systému KAIZEN v modifikované podobě odpovídající filosofii Svobody v práci.

Výsledky BP včetně doporučení budou zprostředkovány teamleaderovi společnosti Etnetera a.s., panu Davidu Procházkovi, DiS..

Za zajímavé a přínosné považuje autorka BP rozvinutí tohoto tématu v podobě výzkumu názoru samotných zaměstnanců společnosti Etnetera a.s.. Prostřednictvím následného srovnání s výsledky této BP, by bylo možné porovnat názory zaměstnanců s těmi manažerů a závěr by tak byl ještě objektivnější.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Kozáková Olga
Název školy:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název bakalářské práce v českém jazyce:	Motivační systém v konkrétní organizaci
Název bakalářské práce v anglickém jazyce:	Motivation System in a Specific Organisation
Jméno a příjmení vedoucího práce:	Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.
Počet stran:	64
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2015
Klíčová slova v českém jazyce:	Motivace, motivace zaměstnanců, motivační teorie, Svobodná firma, Svoboda v práci
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Motivation, motivation of employees, theories of motivation, Freedom Company, freedom at work

Tato bakalářská práce se zabývá konceptem Svobodné firmy. Cílem této bakalářské práce na téma ‘Svoboda v práci jako moderní nástroj motivování zaměstnanců v organizaci Etnetera a.s.’ je zhodnocení motivačních nástrojů společnosti Etnetera a.s. a posouzení, zda tyto nástroje naplňují koncept Svobody v práci. Tento hlavní cíl je naplněn prostřednictvím provedeného kvalitativního výzkumu založeného na pěti uskutečněných rozhovorech. V závěru práce jsou shrnuty výsledky výzkumu a stanovena doporučení pro teamleadery a vedení společnosti.

This bachelor thesis deals with the concept of Freedom Company. The aim of this bachelor thesis on the theme of ‘Freedom at Work as a Modern Tool of Motivation of Employees in the Organisation Etnetera Inc.’ is to evaluate motivational tools

of the company Etnetera Inc. that applies management tools of freedom at work in relation to described theory. This main aim is reached by executed qualitative research based on the five realized interviews. At the end of this thesis are the results of research summarized and recommendations for the team leaders and the company management determined.

LITERATURA A PRAMENY

Seznam literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, dotisk 2008, 2009. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- 2) BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN: 978-80-7261-169-0.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 8025105059.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František a Dagmar BREJLOVÁ. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
- 5) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- 6) CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti: Text and Cases*. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4740-331.
- 7) CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. Praha: PeopleComm, 2011, 340 s. ISBN 978-80-904890-1-1.
- 8) COETZEE, Melinde. *Psycho-social Career Meta-capacities Dynamics of contemporary career development*. Cham: Springer International Publishing, 2014, 358 s. ISBN 978-331-9006-451.
- 9) ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, Praha, 2002, 52 s.
- 10) DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- 11) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- 12) FRENZEL, Ralph. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. české vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2013, 154 s. ISBN 978-80-247-4637-1.

- 13) GALLETTA, Anne. *Mastering the semi-structured interview and beyond: from research design to analysis and publication*. XIII, 245 s. ISBN 9780814732939.
- 14) IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, c2007, VI, 272 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.
- 15) Journal of Business Ethics. In: REGO, Arménio, Susana LEAL a Miguel CUNHA. *Rethinking the Employees' Perceptions of Corporate Citizenship Dimensionalization*. 2011. DOI: 10.1007/s10551-011-0899-5.
- 16) KOLLEROVÁ, Petra. Jak si získat loajalitu zaměstnanců. *Moderní řízení*. Praha: Economia, ISSN 0026-8720. 2012, roč.XLVII, č. 8, s.52-53.
- 17) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 18) KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Českých Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012, 133 s. ISBN 978-80-7394-343-1.
- 19) LHOTKOVÁ, Irena, Tereza RAISOVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Selfmanagement*. Editor Václav Trojan. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, 69 s. ISBN 978-80-7290-544-7.
- 20) LINHART, Jiří, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena a Hana MAŘÍKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80718416411.
- 21) MARCIANO, Paul L a Dagmar BREJLOVÁ. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904133-9-9.
- 22) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- 23) NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Ilustrace Burton Morris. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
- 24) PINK, Daniel H. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG 2011, 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.
- 25) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 26) RAO, V.S.P. a V.H.K RISHNA. *Management: Text and Cases*. New Delhi: Excel Books, 2009, 966s. ISBN 8174463178.

- 27) SEMLER, Ricardo a Dagmar BREJLOVÁ. *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*. Praha: PeopleComm, 2011, 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4.
- 28) SEMLER, Ricardo a Dagmar BREJLOVÁ. *Sedmidenní víkend: moudřejší způsob práce v 21. století*. Praha: PeopleComm, 2013, 335 s. ISBN 978-809-0489-042.
- 29) SKALÁKOVÁ, Eva. Japonská kvalita z pohledu (mezi) lidského. *Kvalita: Česko Slovenský odborný časopis*. 2012, XX, 3/2012, 66 s.
- 30) SRPOVÁ, Jitka a Kevin Lane KELLER. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 31) ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
- 32) *Vyhod'te manažery*. Moderní řízení. Praha: Economia. ISSN 0026-8720. 2012, roč. XLVII, č. 9, s.10-12.

Seznam elektronických zdrojů

- 33) Assessment centrum: Jak se připravit a uspět. In: *Grafton Recruitment, s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2015-01-31]. Dostupné na: <<http://www.grafton.cz/pro-uchazece/pohovory/assessment-centrum/>>.
- 34) Best Companies 2014. In: *Fortune* [online]. 2014 [cit. 2014-08-28]. Dostupné na: <<http://fortune.com/best-companies/google-1/>>.
- 35) Certifikace ISO 9001. In: , [online]. 2012 [cit. 2014-12-26]. Dostupné na: <http://www.etnetera.cz/firma/6327-certifikat_ISO.html>.
- 36) Fakta. In: *Etnetera* [online]. 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné na: <<http://www.etnetera.cz/730-fakta/>>.
- 37) FRIESNER, Tim. Consumer behaviour: Internal Influences - Motivation. In: *Marketing Teacher* [online]. 2014 [cit. 2014-12-06]. Dostupné na: <<http://www.marketingteacher.com/internal-influences-motivation/>>.
- 38) KIRKPATRICK, Doug. Five Crucial Competencies of Sel-Management. In: *Self-Management Institute* [online]. 2014 [cit. 2014-07-29]. Dostupné na: <<http://www.self-managementinstitute.org/five-crucial-competencies-of-self-management>>.
- 39) Life at Google. In: *Google* [online]. 2014 [cit. 2014-08-28]. Dostupné na: <<https://www.google.cz/intl/cs/about/careers/lifeatgoogle/>>.
- 40) Meet the team. In: *Semco Partners* [online]. 2013 [cit. 2014-08-11]. Dostupné na: <<http://www.semco.com.br/en/>>.

- 41) MORÁVEK, Daniel. 5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-09-06]. Dostupné na: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/5-nastroju-kterymi-zabranite-poklesu-motivace-vasich-zamestnancu/>>.
- 42) O společnosti. In: *Etnetera* [online]. 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné na: <http://www.etnetera.cz/728-o_spolecnosti/>.
- 43) Svobodomyslné společnosti. In: *Svoboda naživo 2011* [online]. 2011 [cit. 2014-09-07]. Dostupné na: <<http://2011.svobodanazivo.cz/svobodomyslne-spolecnosti>>.
- 44) Svobodomyslné společnosti. In: *Svoboda naživo 2011* [online]. 2011 [cit. 2014-09-07]. Dostupné na: <<http://2011.svobodanazivo.cz/filosofie>>.
- 45) ŠMAHAJ, Jan. Motivy, jejich formy, druhy a třídění: Pojem motiv a jeho charakteristika. In: *E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc* [online]. 2012 [cit. 2014-09-09]. Dostupné na: <<http://pfyziolfup.upol.cz/castwiki/?p=1392>>.
- 46) UHLICH, Steadman. Quotes by CEOs. In: *Global advisor* [online]. 2010 [cit. 2014-08-13]. Dostupné na: <<http://globaladvisor.biz/2010/11/11/quotes-by-ceos/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1 – Maslowova pyramida potřeb	12
Obr.2 – Peníze jako motivátor (1)	18
Obr.3 – Peníze jako motivátor (2)	18
Obr.4 – Motivační cyklus KAIZEN	22
Obr.5 – Realizace výzkumu.....	36
Obr.6 – Vývoj obratu společnosti Etnetera a.s.	40
Obr.7 – Cíle výzkumu.....	42
Obr.8 – Fáze výzkumu.....	42
Obr.9 – Výběr nových zaměstnanců.....	52

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Okruhy rozhovoru

- 1) Jaká přesně je Vaše pracovní pozice ve firmě Etnetera?**
- 2) Jak dlouho jste zaměstnaný/á ve firmě Etnetera?**
- 3) Jak dlouho jste zaměstnán/a na dané pracovní pozici?**
- 4) Jak se podle Vás projevila změna v procesu motivování zaměstnanců ve firmě Etnetera od přechodu na řízení prostřednictvím managementu Svobody v práci?**
- 5) Jaké motivační nástroje jsou používány ve firmě Etnetera?**