

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Sebastián Šumavský

## **Personální řízení startupů**

Human resource management of startups

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Stanislav Háša, Ph.D.

Prohlašuji, že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum: .....

Podpis autora: .....

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá personálním řízením v malých společnostech, konkrétně ve startupech, což jsou společnosti ve stadiu rozvoje a zkoumání trhu. Shrnuty jsou hlavní personální činnosti v malých společnostech, historie startupů a vliv měkkých faktorů na jejich úspěšnost. V empirické části jsou prezentovány výsledky šetření, jehož prostřednictvím bylo zjišťováno, jak personální řízení funguje v konkrétních společnostech a jak moc se liší od teorie.

**Klíčová slova:** Startup, start-up, startupová společnost, personální řízení, personální činnosti, lidské zdroje

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on personnel management in small companies, startups in particular, which are companies in the state of development and market research.

It deals with main personnel activities in small companies, history of startups and influence of soft factors onto it's success. In the empiric part of this thesis are presented result of an examination, which was used to explore how personnel management work in specific startup companies and how much different it is comparing with theory.

**Keywords:** Startup, start-up, startup company, personnel management, personnel activities, human resources

# Obsah

0 Úvod .....	7
1 Systém personálního řízení v organizaci.....	9
1.1 Personální řízení a jeho význam pro organizaci .....	9
1.1.1 Cíle personálního řízení .....	10
1.1.2 Úkoly personálního řízení .....	12
1.1.3 Personální činnosti.....	13
1.1.4 Personální strategie .....	14
1.1.5 Vliv personálního řízení na výkon organizace .....	16
2 Specifikace personálního řízení v malých podnicích .....	17
2.1 Organizační kultura a formalizace personálního řízení v malé společnosti .....	18
2.2 Personální činnosti v malých podnicích .....	19
3 Startupy a jejich vývoj .....	21
3.1 Historie .....	24
3.2 Měkké faktory .....	25
3.3 Příklady startupů .....	28
3.3.1 Amazon .....	28
3.3.2 DC Shoes .....	29
4 Empirické šetření .....	30
4.1 Společnost 1 .....	31
4.1.1 Popis společnosti .....	31
4.1.2 Personální činnosti.....	32
4.1.3 Měkké faktory .....	34
4.1.4 Srovnání s teorií.....	35
4.2 Společnost 2 .....	37
4.2.1 Popis společnosti .....	37
4.2.2 Personální činnosti.....	38

4.2.3 Měkké faktory .....	39
4.2.4 Srovnání s teorií.....	40
4.3 Společnost 3 .....	42
4.3.1 Popis společnosti .....	42
4.3.2 Personální činnosti.....	43
4.3.3 Měkké faktory .....	44
4.3.4 Srovnání s teorií.....	44
4.4 Výstupy empirického šetření.....	45
4.5 Návrh konceptu personálního řízení startupů .....	46
5 Závěr .....	47
6 Soupis bibliografických citací .....	49
7 Přílohy .....	52
Příloha A .....	52

## 0 Úvod

Problematikou personálního řízení startupových společností (malých společností ve stádiu rozvoje a průzkumu trhu, viz dále) jsem se rozhodl zabývat z několika důvodů. Tyto organizace mají totiž v České republice čím dál větší a významnější podíl na trhu práce. Literatury, výzkumů či jiných zdrojů informací o startupech nalezneme opravdu poskrovnu. O problematice personálního řízení v těchto společnostech potom ještě méně. Přestože je personální řízení klíčové v jakékoli společnosti, v těch malých bývá velmi často opomíjeno. Ve velkých podnicích je naopak samostatné personální oddělení se specialisty na rozvoj lidských zdrojů, personalisty a personálními manažery samozřejmostí. V malých společnostech už to však tak běžné není. Zvláště tyto malé společnosti si mnohdy neuvědomují, že pro konkurenceschopnost jsou důležité nejen materiální a finanční prostředky, ale zrovna tak, ne-li více, lidé. Nesprávné zacházení s nimi totiž zabraňuje využít maximálního potenciálu všech společností, startupy nevyjímaje.

Práce bude zkoumat, které faktory ovlivňují úspěšný chod takové organizace.

V této práci se tedy pokusím nejprve popsat obecné realie personálního řízení, jeho systém a význam pro organizaci, poté specifikuji personální řízení malé společnosti. I přesto, že je startup specifickým druhem malé společnosti, vztahují se na něj zákonitosti platné pro malé společnosti obecně. Proto se v druhé části věnuji právě jim. Oporou mi bude literatura, jejichž autory shledávám největšími odborníky v této problematice. Ať se jedná o Michaela Armstronga, jenž tvoří podklad pro vědomosti všech, kdož se zabývají lidskými zdroji po celém světě, nebo například o Renatu Kocianovou, jež obohatila literaturu zabývající se personálním řízením o své vědomosti a zkušenosti z praxe ve společnostech se zvučnými jmény právě u nás, v České republice.

V další části potom vysvětlím, co to vlastně startup je a jaká jsou jeho specifika oproti ostatním společnostem. O tomto tématu již literatury mnoho nenalzáme. Jako zdroj informací mi budou sloužit především údaje Evropské Unie, která se, přestože velmi okrajově, definicí startupu zabývá a dále postřehy autorů, mezi které patří například i Ondřej

Bartoš, kteří se kolem tohoto typu společností pohybují většinu svého života a vědí o nich vše podstatné.

V třetí, empirické části následuje představení zkoumaných startupových společností a informantů a také jsou tu shrnuty poznatky z výzkumného šetření. Výzkumné šetření probíhá ve třech společnostech, jejichž činnost je naprosto rozdílná a přesto svými vlastnostmi odpovídají pojmu startup. Na základě polostrukturovaného rozhovoru s představiteli těchto společností popíší současný stav jejich jednotlivých personálních činností, aby bylo zřejmé, nakolik odpovídají teoretickému popisu těchto činností v předchozích kapitolách.

V závěru práce jsou formulována doporučení pro zlepšení efektivity využívání lidských zdrojů ve startupových společnostech.

Cílem této bakalářské práce je tedy zorientovat se v prostředí personálního řízení malých společností, konkrétně startupů a provést komparaci s konkrétními společnostmi, aby bylo jasné, nakolik praxe odpovídá teorii, zda a do jaké míry je vůbec možné, aby tomu tak bylo.



# 1 Systém personálního řízení v organizaci

## 1.1 Personální řízení a jeho význam pro organizaci

Koubek (2007, s. 15) definuje personální práci takto: „Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“

Personální řízení je však velmi široký pojem a jako takové také procházelo složitým vývojem. Od 20. let minulého století, kdy datujeme jakýsi počátek personální práce, která však měla velmi administrativní podobu, přes personální řízení, které vznikalo poté v letech 30., až po řízení lidských zdrojů v dnešní podobě, které se začalo objevovat kolem 50. let v USA. (Salzbrunn, Pobořil, 2005, s. 6).

Koubek (2007, s. 15) tvrdí: „Personální práce je v moderně řízených firmách ústředním problémem řízení a je jí věnována mimořádná pozornost. Protože člověk se svými schopnostmi je rozhodující hnací silou firmy a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude firma úspěšná a konkurenceschopná.“

Úloha personálního řízení v organizaci je tak důležitá, protože jsou to právě lidé, kdo uvádí celou společnost do pohybu. Právě proto jsou lidé tou nejdůležitější a často nejcennější složkou celé organizace. Jsou to lidé, kdo rozhoduje o úspěšnosti organizace - o její prosperitě a konkurenceschopnosti. Pro organizaci je tedy klíčové uvědomit si důležitost a význam lidí a lidských zdrojů. Doposud neexistuje společnost, která by byla schopna existovat bez lidí, kteří by skloubili její zbylé zdroje. Personální činnosti zaměřující se na lidi v pracovním procesu jsou tedy naprosto nezbytné pro každou společnost. (Koubek, 2007, s. 21)

Efektivní řízení lidských zdrojů může vést k výraznému zvýšení výkonu organizace, tedy i příjmů a snížení nákladů. Jak Koubek poznamenává, efektivní řízení lidí má přímý vliv na hospodářské výsledky a profit společnosti, což je spojováno především s:

- redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci,
- úsilím o snižování absence,
- eliminací ztrátových časů pracovníků pomocí popisu práce,
- minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím spojených,
- zaváděním programů na ochranu zdraví a bezpečnosti práce,
- rozvojem a vzděláváním pracovníků,
- snižováním plýtvání materiálů pomocí zavedení správných pracovních návyků,
- uzavíráním pracovního poměru jen s vyhovujícími uchazeči,
- formováním schopné a dostatečné pracovní síly,
- uplatňováním motivačního a stimulačního systému,
- podporou pracovníků v jejich vlastní tvorbě a nápadech,
- upevňováním pracovních týmů, zdravé pracovní morálky a mezilidských vztahů.

(Koubek, 2003, s. 29)

Cílem personálního řízení organizace je tedy dosáhnout souladu mezi cíli a potřebami společnosti, prostředím a potřebami pracovníků. Předvídat důsledky vnějších vlivů na společnost, předvídat problémy a flexibilně na ně reagovat. (Kocianová, 2007, s. 15)

Ačkoli se tedy může zdát investice do personálního řízení pro organizaci příliš vysoká, je velmi důležitou složkou, která rozhoduje o úspěchu či neúspěchu společnosti.

### **1.1.1 Cíle personálního řízení**

Jak již bylo zmíněno výše, personální řízení se snaží naplnit cíle organizace prostřednictvím lidí. To by se tedy dalo označit za jeho cíl. Armstrong (2002, s. 28) uvádí, že personální řízení plní své cíle v následujících oblastech: v zabezpečování a rozvoji pracovníků, v oceňování pracovníků a v jejich vzájemných vztazích.

Zabezpečit a rozvíjet pracovníky znamená zajistit, aby byla společnost schopná získat a udržet právě ty pracovníky, které nejvíce potřebuje. Tedy kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované. To znamená být schopný odhadnout budoucí potřeby pracovníků a zvyšovat jejich potenciál tím, že budou neustále rozvíjeni a vzděláváni.

Oceňování je nezbytné pro zvyšování motivace pracujících a tudíž i jejich výkonu. Je proto nutné vytvářet takovou politiku a takové postupy, které pracovníky vhodně a dostatečně ocení za výkon, který odvedli, popřípadě za dovednosti, které se naučili.

Klíčovou sférou personalistů jsou vztahy s lidmi. Dobré vztahy a klima na pracovišti jsou nezbytné pro maximalizaci výkonnosti společnosti. V takovém prostředí lépe vzkvétá týmová práce, partnerské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a je více pravděpodobné, že se v pracovnících vytvoří pocity důvěry. Dále je pro personalistu důležité být schopný nastavit rovnováhu mezi všemi orgány společnosti. Od majitelů, přes manažery, pracovníky až po klienty. Brát na zřetel potřeby každého jednotlivce, ale třeba i podnikat kroky nutné k zabezpečení etických postupů v organizaci. (Armstrong, 2002, s. 28)

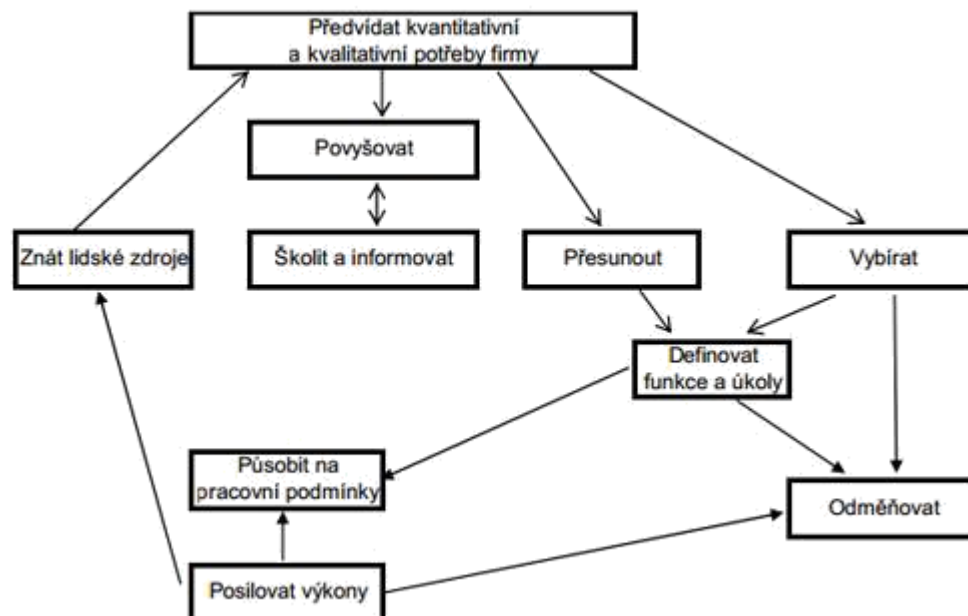
Podle Koubka (2003, s. 17-19) dokáže personální řízení své cíle plnit tím, že hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje. Tím se však nemyslí pouze nalézt pro konkrétní pracovní pozici tu nejvhodnější osobu, ale i najít pro konkrétního člověka takovou pracovní činnost, která by odpovídala jeho potenciálu, optimálně využívala jeho výkon a jeho samotného naplňovala. Součástí této činnosti je ale i přizpůsobení se a hledání řešení, jak v dnešní rychle se měnící době vhodně přizpůsobovat obsah práce, strukturu a úkoly pracovníků a naopak snažit se změnit jejich schopnosti v návaznosti na aktuální potřeby.

Dále například personální řízení usiluje o optimální využívání pracovníků podniku, formuje pracovní skupiny, zajišťuje sociální rozvoj a personální rozvoj pracovníků v podniku a dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek, 2003, s. 18-19)

## 1.1.2 Úkoly personálního řízení

Úkoly personálního řízení řadí Livian s Pražskou (1997, s. 19) do šesti kategorií:

- vypracovat ve spolupráci s managementem podniku principy politiky řízení;
- vypracovat a respektovat pravidla, předpisy a zákony;
- zajistit operativní řízení personálu (např. platové předpisy);
- řídit projekty;
- informovat a vyjednávat;
- poskytovat rady.



**Obr. 1:** Řízení lidských zdrojů (podle Livian, Pražská, 1997, s. 12)

Význam a důležitost výše uvedených kategorií jsou dány jednak velikostí podniku, formální i neformální mocí, dále strategickým postavením existujícího útvaru řízení lidských zdrojů ve firmě a stupněm decentralizace jeho funkcí (Livian, Pražská, 1997, s. 21). Na úkoly personálního řízení však můžeme nahlížet z různých pohledů, nalezneme tedy více definic v závislosti na pohledu každého autora. Například Koubek (2003, s. 16) považuje za nezbytné,

aby cíle personálního řízení přijímali všichni vedoucí pracovníci v organizaci.

„Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.“ (Koubek, 2009, s. 29)

### 1.1.3 Personální činnosti

Činností, které je třeba ve společnosti vykonávat, je velmi mnoho.

Záleží na každé jednotlivé společnosti, na její velikosti, finančním zázemí či jiných specifikách, které udávají rozsah personálních činností, které společnost realizuje. Tedy ne všechny z níže uvedených činností musí být realizovány v každé organizaci. Pro nás je však důležité uvést je všechny, přestože, jak uvádí Koubek (2009, s. 20), mnoho majitelů firem, zvláště potom těch malých, namítá, že mají pouze několik zaměstnanců, a že tedy tyto činnosti nejsou třeba, či že by je stejně neměl kdo vykonávat. Faktem ovšem zůstává, že je nutno nad nimi uvažovat, a to hned od chvíle, kdy společnost najímá prvního zaměstnance.

Koubek (2009, s. 20-21) rozlišuje deset základních personálních činností:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**, tedy činnost vedoucí k vytváření pracovních úkolů, pravomocí a zodpovědnosti a jejich spojení a zformování do konkrétního pracovního místa, následná specifikace tohoto pracovního místa, povahy práce atd.
- **Personální plánování**, tedy zjištění potřeby pracovníků, jejího pokrytí a plánování jejich vzdělávání.
- **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tedy potřeba zajistit dostatek vhodných kandidátů na volná pracovní místa ve společnosti a na tato pracovní místa dosadit takové kandidáty, kteří mají pro jejich vykonávání nejlepší předpoklady.
- **Hodnocení pracovníků (hodnocení jejich pracovního výkonu)**, neboli zjišťování,

jak pracovníci vykonávají svou práci, jaké mají předpoklady a vyhodnotit opatření z hodnocení vyplývající.

- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění, penzionování či propouštění.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, především zjištění vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, jeho realizace a hodnocení jeho výstupů.
- **Pracovní vztahy**, jejich korigování, především mezi vedením společnosti a představiteli zaměstnanců, komunikace napříč společnostmi a jednání s odbory.
- **Péče o pracovníky** do které řadí starost o pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.
- **Personální informační systém** neboli starost o něj ve smyslu získávání, zpracování a uchovávání informací týkajících se pracovníků, práce, mezd atd. a následné zprostředkování těchto informací příslušným příjemcům (vedoucím, úřadům práce, úřadům statistiky atd.).

Tento výčet prakticky totožně uvádí většina autorů (Kociánová, Armstrong), liší se pouze v drobnostech. Jak již však bylo zmíněno, liší se činnosti v závislosti na prostředí společnosti, její velikosti atd., jak si ještě popíšeme v kapitolách zaměřených na specifika malých firem či startupů.

#### 1.1.4 Personální strategie

Personální strategii definuje Koubek (2008, s. 23) jako „strategii organizace týkající se

dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách jak těchto cílů dosáhnout.”

Jde tedy o strategie organizace definující co, kde, a jak udělat nebo co změnit v oblastech personálního řízení, aby se pokud možno co nejefektivněji dosáhlo obecných cílů organizace. Pomáhá společnosti vypořádat se se současností a budoucností. Strategický proces odpovídá na otázky: „Jak si jako společnost vedeme dnes?“ „Kam se chceme dostat?“ a „Jak toho docílíme?“

Armstrong (1999, s. 179) potom vymezuje hlavní oblasti, kterých by se tyto strategie měly týkat, a to sice na:

- formování podnikové pracovní síly
- rozvoj pracovníků
- odměňování pracovníků
- zaměstnanecké vztahy

Zároveň je nutné uvést, že navzdory prediktivní povaze strategií nemůže se nikdo stoprocentně připravit na budoucí potřeby organizace. To znamená, že jsou také nutné určité adaptivní strategie, aby bylo možné udržet tempo s nadcházejícími změnami. To zároveň vyžaduje, aby organizace byla dostatečně schopna sebehodnocení a s ním spojeným učením. (Rumelt, 1998)

Armstrong (1999, s. 183) uvádí konkrétní otázky, na které by si měla organizace být schopná odpovědět, a které by měly být detailně rozpracovány, aby celkové personální aktivity měly smysl a aby bylo účelné jejich explicitní propojení s potřebami organizace a jejich pracovníků. Mezi tyto otázky řadí:

- Jakou kvalifikaci a schopnosti budeme potřebovat v budoucnu?
- Je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožnila zvýšení ziskovosti, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům?
- Budou struktura, procesy a systémy v organizaci v jejich současné podobě schopny

vyrovnat se s budoucími úkoly?

- Využíváme nejlepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál našich zaměstnanců?
- Investujeme dostatečně do rozvoje těchto dovedností a schopností?

Dále uvádí, že by strategie v souvislosti právě se správným propojením s potřebami organizace, měly být zaměřené na požadavek docílit vnitřní koheze ve vývoji nových personálních postupů a mohly ve výsledku sloužit jako významný nástroj k této soudržnosti.

### **1.1.5 Vliv personálního řízení na výkon organizace**

K tomuto tématu se rozsáhle vyjadřují jak Armstrong, tak Koubek. Armstrong (1999, s. 115) uvádí, že pozitivní přínos personálního útvaru v organizaci je nepopiratelný, avšak nepřímý, jelikož je obtížné určit souvislost mezi výkonností organizace a aktivitami personálního oddělení. „Ačkoli personální útvary bezprostředně nepřispívají ke konečnému výsledku, mohou významně nepřímo přispívat k vytváření přidané hodnoty.“ (Armstrong, 1999, s. 116)

Koubek také píše o pozitivním vlivu personálního řízení na chod organizace. Popisuje ho jako nástroj na zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace (Koubek, 2008, s. 41). Na rozdíl od Armstronga však popisuje přímý vliv na hospodářské výsledky a zisky organizace, který souvisí například se zvyšováním produktivity práce, minimalizací fluktuace, zaváděním moderních a efektivních přístupů k řízení lidí jako například koncepce řízení pracovního výkonu, dále ale také se vzděláváním pracovníků atd. Připisuje i velký pozitivní přínos personální práce při vytváření mezilidských vztahů v organizaci a vazeb pracovníků k organizaci. (Koubek, 2008, s. 42)

Jak je však uvedeno v následujících kapitolách, nemusí to být nutně personální útvar, kdo zastává personální agendu. Chápejme tedy pro naše potřeby tuto kapitolu tak, že více důležité jsou personální aktivity - personální řízení, než samotné personální oddělení jako takové.



## 2 Specifikace personálního řízení v malých podnicích

Teorie zaměřená na personální řízení malého podniku by nám měla přiblížit situaci natolik, abychom byli schopni představit si situaci i v podniku startupovém, který se mezi společností malé řadí, jak si vysvětlíme v kapitolách následujících.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, jednotlivé činnosti, cíle a strategie se liší společnost od společnosti. Nejinak je tomu u malých podniků, které jsou svým prostředím v řadě věcí specifické. Jejich přínos a význam pro dílčí národní ekonomiky i ekonomiku světovou neustále výrazně roste, zvyšuje se jejich podíl na společenské pracovní síle i na HDP, roste jejich význam pro podniky velké, pro životní podmínky v jednotlivých regionech atd. (Koubek, 2003, s. 13)

V následující kapitole se tedy podíváme na specifika personálního řízení v malých podnicích, což je pro nás nezbytné, abychom se co nejvíce přiblížili problematice startupů.

Pro naše potřeby je nejprve důležité definovat malý podnik. Je velmi problematické nalézt univerzální definici toho, co to vlastně malý podnik je, jelikož neexistuje žádné jednotné pojetí o jeho parametrech, do kdy je to podnik malý a kdy začíná být podnikem středním. Můžeme tedy nalézt různé definice založené na počtu pracovníků, hospodářských výsledcích (obrat, prodej, zisk) na trhu, ve kterém se podnik vyskytuje, atd. Gigalová (2001, s. 3) definuje malý podnik jako podnik čítající méně než 50 zaměstnanců s personálním útvarem buď velmi malým (3 - 5 personalistů), nebo v organizaci pozice vůbec neexistuje a veškeré personální činnosti provádí nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky. Koubek (2003, s. 13) považuje za malou firmu pouze takovou, která personální útvar nemá vůbec. S nutností zastávat personální činnosti vedoucím pracovníkem se shoduje s předchozí definicí a dodává, že administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností buď jeden, nebo více administrativních pracovníků.

Z hlediska podnikatelské strategie a politiky pak rozděluje malé podniky do dvou skupin:

- „podniky usilující o maximální pružnost svého programu, výrobků či služeb a zaměřené na využívání všech vhodných příležitostí nabízených trhem;
- podniky usilující o dlouhodobou stabilitu svého programu, výrobku či služeb a orientující se na dlouhodobé pokrývání určitého segmentu trhu, popřípadě na dlouhodobé a smluvně zajištěné dodavatelsko-odběratelské služby.“ (Koubek, 2003, s. 13)

## **2.1 Organizační kultura a formalizace personálního řízení v malé společnosti**

Jak je již uvedeno výše, není v malém podniku personální útvar ani žádný specializovaný personalista, a je tedy nutné, aby personální práci zajišťoval majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který může v případě potřeby delegovat určité pravomoci na další vedoucí pracovníky. Je to právě majitel, kdo vytváří personální politiku i strategii, zvažuje aktuální i budoucí potřeby pracovníků a způsoby, jak tyto potřeby pokrýt. V zájmu zkvalitnění analýzy pracovních míst, jejich redesignu (změny pracovních úkolů na pracovním místě), hodnocení práce a jejího odměňování by měl majitel zvážit pomoc specialisty, jelikož tato činnost přecijen vyžaduje odborné znalosti a dovednosti. (Koubek, 2007, s. 35)

Důležité je, aby byly v organizační struktuře jasně vymezeny úlohy, povinnosti, kompetence a odpovědnost jednotlivých úseků. Pokud jde o malé podniky, je vhodné zřizovat jednoduché organizační struktury s relativní stabilitou a adaptabilitou na měnící se podmínky a požadavky organizování podnikatelské činnosti. Vhodné jsou jednoduché funkcionální struktury, a to i pro složitější typy výrob se vzájemnými integračními vazbami. Dále relativně malé řídicí štáby vrcholového vedení firem, a to na základě výběru profesních a kvalifikačně vhodných lidí na integrované řízení malého počtu činností. Jsou to činnosti, které není účelné decentralizovat na nižší úroveň řízení. Dále je vhodné nechávat stávající metody organizování ani organizační struktury jako dlouhodobě stálé. Organizační struktury malých podniků se dají charakterizovat jako jednoduché, úsporné a srozumitelné. Tyto vlastnosti jsou základním motivem při jejich utváření, přičemž hlavní důraz je kladen na jednoduchou strukturu, která se

omezuje pouze na to, co je pro ni důležité. Srozumitelná je organizační struktura tehdy, když jsou všechny instrukce, zprávy, nařízení a pravidla jasná a srozumitelná všem. (Chodasová, Bujnová, 2001, s. 10)

Dále podle Koubka teorie i praxe ve vyspělých zemích dokazuje, že potřeba zřízení funkce personalisty nastává převážně ve firmách, které se vyznačují vysokou kvalifikovaností práce, a tedy i orientací na vysoce kvalifikované pracovní síly. (Koubek, 2007, s. 36) Tvrdí, že *„odborníci se přimlouvají za zřízení funkce personalisty v okamžiku, kdy počet pracovníků dosahuje zhruba dvaceti. Zpravidla se však tvrdí, že firma s 30 až 40 pracovníky již nemůže bez personalisty fungovat. Argumentem bývá i to, že lidé jsou nejcennějším zdrojem firmy a jejich řízení by tedy nemělo být amatérské.“* (Koubek, 2007, s. 36)

## **2.2 Personální činnosti v malých podnicích**

Pro podnikatele v malém podniku jsou lidé jedním z kritických faktorů budoucího úspěchu, resp. neúspěchu firmy. Hlavní zdroje růstu nespočívají vždy na dokonalém technickém zabezpečení firmy, ale v udržování a využívání schopných lidí, kteří jsou s cíli podniku obeznámeni a schopni je svými vědomostmi a dovednostmi realizovat. V malém podniku v personální práci převládá získávání pracovníků a jejich odměňování. Otázky vzdělávání a případně rekvalifikace se řeší individuálně a nejčastěji samostudiem. (Chodasová, Bujnová, 1998, s. 11)

Plánování potřeby pracovních sil, jak jsme si popsali dříve, je v odpovědi na otázku – jaké pracovníky budeme potřebovat a kolik jich budeme potřebovat. Malé podniky však více kolísají na trhu. Navíc většinou nemají velké prostředky na průzkum trhu, a tak jsou vystaveny větší nejistotě. Je pro ně tedy mnohem náročnější odhadnout budoucí potřebu nejen objemu produktů, sortimentu či služeb, ale také lidí. Hledání odpovědi na otázky je pro ně tedy mnohem složitější.

Hodnocení a ocenění pracovníků v malém podniku patří vedení podniku, kterým je nejčastěji sám podnikatel - vlastník. Malý podnik by se měl v hodnocení zaměřit především na pracovní

úlohy (kvantita, kvalita zadaných úkolů), chování během pracovního procesu (obětavost, iniciativa, absence) a osobní charakterové rysy (poctivost, dobré vystupování a jednání se zákazníky).

Vzdělávání, jak bylo uvedeno, nepatří k prioritním činnostem vedení malého podniku.

Ve středních podnicích by mělo být součástí práce vrcholového managementu postarat se o vypracování vzdělávacích programů pro personál. Personální zabezpečení malých podniků se podstatně liší od velkých podniků. Vzhledem k jejich množství se těžko realizují veškeré činnosti personálního zabezpečení, v personální práci převládá získávání pracovníků a jejich odměňování. (Chodasová, Bujnová, 1998, s. 42)

### 3 Startupy a jejich vývoj

*„Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství. Jsou základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v EU, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Nová definice malých a středních podniků, která vstoupila v platnost dne 1. ledna 2005, představuje významný krok směrem k lepšímu podnikatelskému prostředí pro malé a střední podniky a zaměřuje se na podporu podnikání, investic a růstu. Tato definice byla vypracována po širokých konzultacích s dotčenými osobami, které prokázaly, že naslouchání malým a středním podnikům je klíčem k úspěšnému provedení lisabonských cílů.“ (EU, Evropská komise, 2006, s. 2)*

Tato bakalářská práce pojednává o tématu, o kterém toho nebylo mnoho napsáno a veřejnost o něm mnoho neví. Proto je nadmíru důležité se před částí empirickou pozorně věnovat definici základních pojmů a vzniku startupů, která nám pomůže k lepšímu pochopení nadcházejících kapitol. V následující kapitole si tedy vysvětlíme, co to startup je, jaká je jeho historie, a potom se podíváme na dva konkrétní příklady tohoto typu společnosti.

Slovo start-up, někdy také startup, se u nás začalo vyskytovat poměrně nedávno. Popularita toho výrazu začala v zahraničí růst spolu s masivním rozšířením internetu, který začal vytvářet prostor pro společnosti zaměřující se na informační a inovativní technologie. Podle většiny autorů se jedná o nově vzniklé firmy či společnosti, které se nacházejí v počáteční fázi vytváření podnikatelského záměru. Přesnější definici však najdeme jen stěží. Velmi záleží na zkušenostech a úhlu pohledu toho, kdo takovou společnost tvoří.

Při hledání definice startupu lze vycházet z kategorizace podniků podle Evropské komise. Ta využívá několik kritérií: počet zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma, či nezávislost. Podrobně je kategorizace popsána v následující tabulce.

kategorie podniku	počet zaměstnanců	roční obrat	roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €
malý	< 50	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
mikro	< 10	≤ 2 mil. €	≤ 2mil. €

**Tab. 1:** Členění velikosti společnosti (podle EU, 2003)

Kritérium nezávislosti je splněno, pokud minimálně 75 % základního kapitálu a hlasovacích práv je ve vlastnictví podniku, který splňuje kritéria malých a středních podniků. Tato definice malých a středních je značně široká a v praxi dochází v ČR často k odlišnému intuitivnímu pojetí velikosti podniku. Veřejnost a podnikatelé většinou označují jako "velký" již střední podnik. (Unie malých a středních podniků, 2011) To nic nemění na tom, že se jedná o velice specifickou a důležitou skupinu podniků, která má velký vliv na ekonomiku.

Steve Blank, jeden z nejznámějších startupových podnikatelů tvrdí, že startup „*je v podstatě organizace vytvořená za účelem hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu,*“ (Blank, 2010). S jiným pohledem přichází Eric Ries, který však byl Blankem ovlivněný a jeho definice se rovněž stala používanou. Ries říká, že „*mnohokrát opomíjíme fakt, že startup není pouze o produktu, technologickém průlomu či samotné myšlence. Je to něco většího, než je součet těchto jeho částí. Startup je primárně lidská instituce vytvořená proto, aby v podmínkách extrémní nejistoty přinesla nový produkt anebo službu.*“ (Ries, 2011, s. 24)

S podobnou definicí přichází i Petr Bartoš, když píše: „*Pro startup nemá být tím nejtypičtějším znakem, že se jedná o nově založenou firmu, ale že se jedná o firmu, která přichází na trh s velkými plány a ambicemi. Ambicemi přinést na trh něco nového, inovativního, jiného. Ambicemi stát se jedničkou v celosvětovém měřítku. Ambicemi pomoci lidem vyřešit nějaký problém. Startupy jsou zkrátka mladými společnostmi, které chtějí v jistém smyslu měnit svět.*“ (Bartoš, 2011)

Dalším kritériem vymezení pojmu startup mohou být jejich společné znaky. Výraz startup se začal objevovat v souvislosti s internetovým a technologickým podnikáním, většinou se tedy jedná o začínající podnik vyvíjející či využívající nové technologie nebo internet. Další společnou charakteristikou je například i zájem o růst, čili zájem vedení o budování lepší pozice na trhu či expanze na trhy další. (Bartoš, 2011)

Z této i z ostatních definic lze určit konkrétní opakující se znaky, které lze shrnout do několika bodů:

- Jsou to nově založené společnosti.
- Za startup můžeme většinou považovat firmy mladší než 3 roky.
- Ze začátku často nevykazují dobré ekonomické výsledky - v počátku se startupy zaměřují na budování vlastního podniku a to vyžaduje náklady, což má za následek nedostatečný zisk. Z toho důvodu také často mívá relativně málo zákazníků, takže negeneruje dostatečný obrat.
- Prozatím se zaměřují na vytváření nehmotného majetku.
- Spolupracují nebo vyhledávají spolupráci s investorem, který má být zároveň mentorem. Pro investory jsou však startupy velmi rizikovou investicí.
- Nejčastěji se jedná o společnost s ručením omezeným, jelikož akciová společnost vyžaduje velký finanční vklad a spol. s r. o. zároveň poskytuje lepší ochranu při případném krachu.
- Inovativní přístup a mnoho nejistoty.
- Většinou mladý a malý kolektiv.
- Často neveliké předchozí zkušenosti.
- Výhodou těchto společností je především rychlost odezvy na situaci na trhu, což je dáno většinou jednoduchou strukturou organizace a flexibilitou, která je s tímto faktem spojená.
- Největší nevýhodou je velká závislost na vnějších faktorech, jakými jsou například dodavatelé, klienti atd.

Dalším společným znakem, který je velmi důležitý zvláště v souvislosti s cílem této práce, je absence podrobnějšího personálního řízení a plánování. Tyto společnosti personální agendu často neřeší, jelikož se domnívají, že ji vzhledem ke své velikosti nepotřebují. Do jisté míry je to pravda, protože dokud je tým malý a vše funguje jak má, nebývá většinou

problémem veškerou personální agendu dělat intuitivně.

Dalo by se tedy shrnout, že za startup můžeme označit jakýkoli začínající projekt, který se snaží přijít na trh s něčím novým. Tento projekt se potom může, ale také nemusí stát výtěžným, což je velikým rozdílem oproti klasickým firmám, které mají za hlavní úkol a cíl přinášet zisky.

### 3.1 Historie

Steve Blank popisuje začátek startupů v Kalifornském Silicon Valley a to sice v roce 1938, kdy dva absolventi Standfordské univerzity William Hewlett a David Packard v garáži v Palo Altu pracují na svých prvních produktech. Významnou roli zde pak sehrává Fred Terman, profesor Standfordské univerzity, který v roce 1951 založil Standfordský industriální park. Tento park sloužil jako místo pro zrod kreativních myšlenek studentů, ale i začínajících firem, které měly dobrý potenciál. Mezi první nájemníky patřili například právě již zmiňovaní Hewlett s Packardem, ale například i General Electrics či společnost Lockheed vyrábějící letadla.

Jedním z prvních byl i držitel Nobelovy ceny z roku 1956 William Shockley, vynálezce tranzistoru. Jeho vynález byl inspirací pro mnohé studenty a výzkumníky. Shockleyho komplikované chování však zapříčinilo odchod osmi jeho zaměstnanců. Skupina známá pod přezdívkou „traitorous eight“ našla finanční podporu ve firmě Shermana Fairchilda a mohla tak pokračovat ve svém výzkumu pod názvem Fairchild Semiconductor. Jejich snažení vyústilo do patentu prvního integrovaného obvodu, jehož základ tvořil křemík, v angličtině silicon. Integrovaný obvod se stal průmyslový standardem při vzniku inovativních technologií (mikročip, procesor, počítač, software, internet). Během dvaceti let skupina lidí z Fairchild Semiconductor vybudovala velké množství podniků, které spustily revoluci ve světě elektroniky a staly se jádrem samotného Silicon Valley. Jednou z těchto firem byl i Intel, který přišel na trh s prvním komerčně dostupným mikroprocesorem. Od tohoto momentu byl stupeň technologických inovací úměrný počtu vznikajících firem jako Apple, Cisco system či Yahoo. (Rao, Scaruffi, 2013, s. 53-57)



Na rychlý růst nově vznikajících firem reagovala americká vláda, když v roce 1958 vytvořila agenturu ARPA (Advanced Research Projects Agency). Jejím hlavním účelem bylo a stále je finančně podporovat technologické novinky, tedy i společnosti sídlící v Silicon Valley. Spojení kapitálu s technologickými inovacemi se tak po vzoru Kalifornie rychle stalo vzorem pro ostatní země. (Rao, Scaruffi, 2013, s. 58)

Mnozí autoři se shodují v tom, že přeměna počítače z výpočetního na komunikační zařízení byla nejvýznamnější změnou ve věku informačních technologií a internet byl jen dalším krokem, který posunul informační společnost na vyšší úroveň. Většina startupů, se kterými se setkáváme v dnešní době, vznikla právě prostřednictvím internetu, což jim umožňuje vstupovat na trhy v různých zemích či kontinentech. K internetovému „boomu“ známému i pod názvem „dot-com bubble“ došlo v Americe na počátku 90. let. Raymond Gozzi Jr. nazval toto období „zlatou horečkou v kyberprestoru“. (Gozzi, 2001) Investoři neváhali vložit velké částky do startupů, které začínaly, a tedy nepřinášely žádný zisk. V roce 2001 trh nezvládl velké množství neperspektivních firem s nízkou technologickou hodnotou a bublina praskla – firmy zkrachovaly a investoři přišli o své peníze. Po několika letech se však tyto startupy s potenciálem stát se mezinárodními technologickými firmami, začínají opět objevovat na trhu. Mohou za to zejména úspěšné internetové firmy jako je Youtube, Facebook, Twitter či Dropbox. (Rao, Scaruffi, 2013, s. 59-61)

### **3.2 Měkké faktory**

The SEED Initiative zaštitěná společností IISD (International Institute for Sustainable Development) v roce 2008 vydala studii o významu měkkých faktorů na úspěšnost začínajících společností. Mezi tyto faktory patří například leadership (vedení) popsané jako schopnost jednoho či dvou lidí vést a koordinovat společnost. Dále partnership (partnerství) neboli schopnost vyjednávat a udržovat důležité vztahy pro úspěšnost podniku, což studie označuje za velmi důležité pro růst společnosti. Dále hovoří o takzvané „proof and clarity of innovative concept“, což by se dalo s rezervou přeložit jako jasnost a zřetelnost nového konceptu, čímž je především myšleno testování a vnější validace pro zajištění toho, aby

myšlenka projektu měla potenciál uspět na trhu. Dále pak uvádějí například hodnoty majitele, jeho vize atd. (SEED, 2008, s. 22-28)

75 % všech startupů selže (Nobel, 2011). Hlavní příčinou selhání nebývá špatný produkt, ale obvykle nedostačující, resp. neexistující trh. Když nejsou zákazníci, neexistují příjmy, jen výdaje, a společnost zaniká. Selháním se přitom nerozumí jen zánik společnosti, selhání je možné definovat několika způsoby:

- 30 – 40 % startupů končí likvidací všech aktiv, přičemž investoři ztratí většinu až všechny prostředky vložené do společnosti.
- 60 – 70 % startupů nedosáhne plánovaného návratu investic.
- 90 – 95 % startupů vůbec nedosáhne svých cílů.

(Al-Khatib, 2011)

The Startup Genome Project analyzoval data získaná z 3200 společností. Z tohoto výzkumu vyplývá, že nejčastější příčinou selhání startupů je předčasné škálování společnosti. (Moebio, 2013)

Podle Erica Riese je důvodem selhávání startupů snaha o aplikaci myšlení, postupů a metodik používaných v tradičních zavedených firmách. Snahy o tvorbu business plánů, strategií, prognóz, výzkumů trhu mohly fungovat v zasetých firmách ve stabilním prostředí a častokrát byly indikátory úspěchu. Existuje velké pokušení aplikovat je taktéž na startup, avšak to je problém, protože startupy operují v prostředí s velmi vysokou nejistotou. Startup nemá historii ani nestaví na stabilním prostředí. Tradiční řídicí postupy se ukázaly neefektivní a někteří zakladatelé, podnikatelé a investoři to „vzdali“ a přešli na systém „Just Do It“. Takový přístup hlásá, že pokud je problémem klasické řízení, odpovědí je chaos. „Prostě se do toho pusťte a něco udělejte.“ Výše zmíněná až 95% míra selhání však takový přístup nestaví zrovna do nejlepšího světla. (Ries, 2011, s. 29)

McDaniel ve své knize uvádí, že pro podnikatele je klíčová inovace (McDaniel, 2000). Koncept inovace a podnikání otevírá již v roce 1934 Schumpeter. Podle něj jde o nastavení funkčnosti nového záměru. To zahrnuje představení nového produktu, představení nové metody produkce, otevírání nového trhu, boj o nové zdroje zásob nových materiálů a vytváření nových společností a odvětví podnikání (Schumpeter, 1934, s. 28).

I definice podnikatelství Sextona a Bowmana staví na veliké dávce inovace. Definují ho jako vnímání a poznávání příležitosti a touhu využít tuto příležitost pro osobní zisk. V jejich popisu je úspěch podnikatele závislý na kombinaci příležitostí a touhy, spolu se schopností věci organizovat a měnit. (Sexton, Bowman, 1991, s. 31)

Ze studie, kterou provedl Kulicke již v roce 1993, například vyplývá, že osobnost majitele bývá ze 42 % důvodem neúspěšnosti společnosti.

Důvody selhání	Hlavní či jediné zapříčinění	Současné zapříčinění
osobnost majitele	38%	42%
marketing/prodej	30%	41%
průzkum a rozvoj	18%	32%
financování	11%	34%
management/organizace	4%	33%
produkce	0%	11%

**Tab. 2:** Důvody selhání společností (podle Kulicka, 1993, s. 61)

Ron Miller z technického magazínu TechCrunch se vyjadřuje k důležitosti vize. Tvrdí, že vize je to nejdůležitější, co spojuje zakladatele všech úspěšných startupů. Ať už se jedná o Apple, Amazon či Salesforce, přestože je historie jejich začátků rozdílná, vždy zde byl na začátku jeden, či několik jednotlivců s vizí a odhodláním. (Miller, 2014)

To potvrzuje Susan Kim Riley, která stojí za několika úspěšnými společnostmi. Dodává, že pro ni osobně je naprosto klíčový správný tým. Přirovnává to k vojenské operaci: *„Mí kolegové mohou trpět na časový posun, na nedostatek jídla, nedostatek spánku, ale kdyby přišel meeting, budou efektivní. Představte si, že jste mariňák. Většina času je bitva, ale když máte ten správný tým a správné hodnoty, zvládnete to.“* (Riley in Miller, 2014)

*„Mnoho startupů přichází a odchází z mnoha důvodů, ale mnoho dobrých nápadů selže,*

*jelikož zakládající tým nevezme v potaz lidský faktor. Jedna věc je přijít s dobrým nápadem, druhá věc je dát dohromady správnou skupinu lidí, která dokáže zařídit celý projekt. Ne vždy je to jednoduché, ale je to rozhodně lidský faktor, co rozhodne, jestli startup uspěje, nebo selže.” (Miller, 2014)*

Je tedy jasné, že personální řízení společnosti nemůžeme hodnotit pouze na základě klasických personálních konceptů, procesů a činností, ale i na základě dalších faktorů, které nemusejí vždy být úplně zřetelné či měřitelné. Zvláště pak ve společnostech startupových, které jsou většinou založeny na myšlence jednoho či několika lidí.

### **3.3 Příklady startupů**

#### **3.3.1 Amazon**

Za společností Amazon stojí její inovativní zakladatel Jeffrey P. Bezos. Společnost, která nyní generuje zisk přes 61 miliard dolarů ročně a je největším internetovým prodejcem na světě, byla založena, když bylo Bezosovi 30 let.

Psal se rok 1994 a Jeffrey Bezos pilně pracoval na Wall Street. Ve třiceti letech si začal uvědomovat, jak důležitou roli asi bude mít internet v budoucnu a rozhodl se skončit se svou tehdejší prací a založit internetový obchod. (fundable.com, 2014)

*„Budíkem pro mě bylo, když jsem narazil na velmi překvapující statistiku, ze které vyplývalo, že počet uživatelů internetu na jaře v roce 1994 rostl o 2 300 procent za rok. Víte, věci prostě nerostou tak rychle. To je velmi neobvyklé a donutilo mě to zamyslet se: Jaký business plán by dával smysl v kontextu takového růstu?” (Bezos in Jeff Bezos Interview, 2013)*

Poté co vytvořil seznam dvaceti produktů, které by se měly nejlépe prodávat na internetu, se rozhodl pro knihy pro jejich nízkou cenu a velmi univerzální poptávku. To však nakonec byl pouze začátek. (Fundable.com, 2014)

*„Prvotní kapitál pro Amazon přišel primárně od mých rodičů, kteří investovali opravdu velký zlomek svých životních úspor do toho, co se později stalo Amazonem. A víte, bylo to od nich velmi odvážné a hlavně důvěřivé, protože oni nevěděli to, co já. První otázka mého otce byla: ‘Co to je internet?’ Dobře. Takže on nesázel na peníze na tuto společnost nebo na tento koncept. On vsadil peníze do svého syna, stejně tak jako má matka. Takže jsem jim řekl, že se domnívám, že je tak sedmdesáti procentní šance, že přijdou o celou svou investici, což bylo několik stovek tisíců dolarů, ale oni investovali stejně. (Bezos in Jeff Bezos Interview, 2013)*

### **3.3.2 DC Shoes**

Další příklad je společnost DC Shoes, značka, která se zabývá globální výrobou produktů pro akční sporty, především pak bot. Společnost založili dva přátelé během toho, co navštěvovali stejné přednášky na veřejné vysoké škole v USA. Během deseti let dosáhla společnost prodeju dohromady za 100 milionů dolarů a v roce 2004 ji koupila společnost Quiksilver za 87 milionů dolarů.

DC Shoes založili Damon Way a Ken Block poté, co navštěvovali společné přednášky. Před DC Shoes se pokoušeli založit několik neúspěšných společností zaměřených na oblečení. Vidina úspěchu pro ně však byla primární a oba věřili, že se svými produkty uspějí.

## 4 Empirické šetření

Jak již bylo zmíněno v úvodu, hlavním cílem této práce je komparace reálných startupových společností a jejich personálního řízení s teorií, kterou uvádí odborná literatura. To právě z toho důvodu, abychom se dozvěděli, jak důsledně v jednotlivých společnostech dodržují tradiční a formalizované postupy a činnosti a je-li to vůbec nutné. Pokusím se tak i zjistit, jestli dodržování personálních činností je zárukou úspěchu, a jestli skutečně měkké faktory, o kterých jsem psal výše, jsou tak důležité a jaký je jejich vliv na chod společnosti.

V následující kapitole tedy představím tři startupové společnosti, s jejichž vedením jsem se scházel, abych se dozvěděl co nejvíce o nich a o jejich personálním řízení. U každé z nich budou popsány jejich jednotlivé personální činnosti, a to sice:

- formalizace personálních činností,
- analýza pracovních pozic,
- plánování potřeby pracovníků,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- odměňování pracovníků,

a ty porovnáám s teorií rozvedenou v předešlých kapitolách.

Dále zjišťuji, jaké jsou měkké faktory ovlivňující chod podniku. Jelikož jsme se v předchozích kapitolách dozvěděli, že mnoho personálních aktivit je v těchto podnicích přehlíženo či vykonáváno intuitivně, zaměřím se na otázky měkkých faktorů, které by mohly mít vliv na chod organizace. Tedy hodnoty majitelů a jejich vedení, jejich vize. Dále například podíl inovace, který svým podnikáním přinesli, či jakou váhu pro ně mají mezilidské vztahy atd., jelikož, jak vyplývá z předchozích kapitol, jsou tyto faktory zvláště v malých startupových společnostech naprosto klíčové.

V rámci empirického výzkumu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

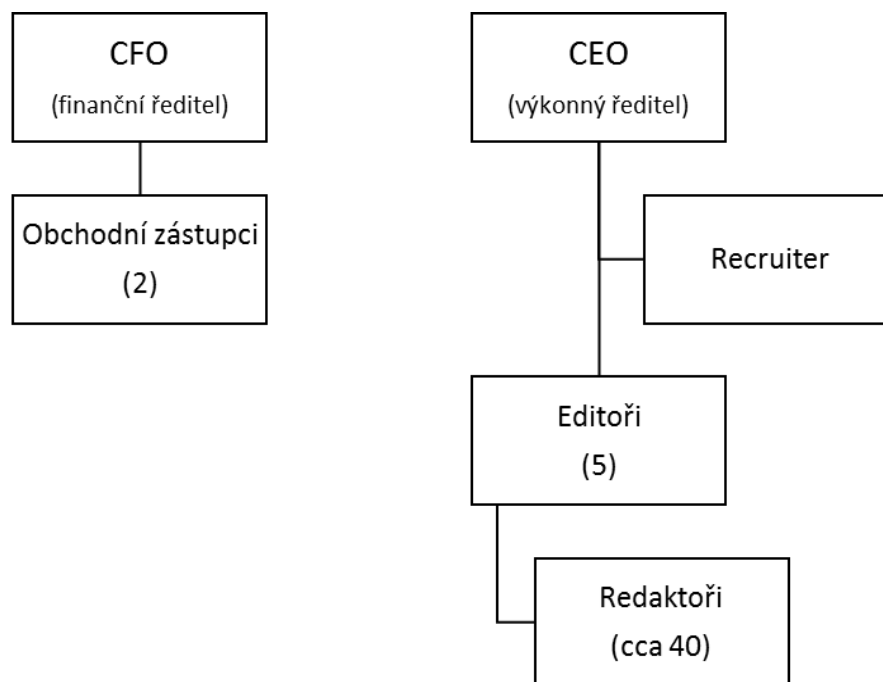
- Výzkumná otázka č.1: Upřednostňuje vedení startupových společností intuitivní řízení lidí před tradičními personálními aktivitami?
- Výzkumná otázka č.2: Jsou činnosti, které vedení startupových společností provádí v oblasti personálního řízení, systematické?
- Výzkumná otázka č.3: Uvědomuje si vedení startupových společností, že jejich činnost v oblasti personálního řízení ovlivňuje dosahování cílů organizace?

## **4.1 Společnost 1**

### **4.1.1 Popis společnosti**

První je společnost s názvem Easy Media. Jejím majitelem je dvaadvacetiletý student, který si na střední škole řekl, že už má dost neúspěšných pokusů sehnat si práci, a že si jí tedy vytvoří sám. Tou dobou psal pro studentský časopis vydávaný školou a znal mnoho redaktorů po celé Praze. Rozhodl se tedy, že sjednotí redakce jednotlivých středoškolských periodik a vytvoří jedno, na kterém se budou podílet všichni a bude vycházet pokud možno na všech školách v republice. S velkými ambicemi se mu podařilo vytvořit časopis, na jehož vzniku se dnes podílí bezmála padesát lidí a distribuuje ho ve více než sto středních školách.

Ve vedení společnosti se nyní nachází dva obchodní partneři, z nichž jeden má na starost finanční stránku projektu (CFO) a druhý redakční část projektu (CEO). CFO má dva přímé podřízené, a to sice své obchodní zástupce. Struktura pod CEO je o něco složitější. Přímým podřízeným je zde šéfredaktor, který zadává, selektuje a posílá do tisku články, které dostává od editorů jednotlivých rubrik, které jsou rozděleny na pět částí (a tedy je i pět editorů). Každý z editorů se pak tedy stará pouze o svou rubriku, pro kterou píše vždy několik redaktorů. Pro snazší pochopení je přiložen graf firemní struktury:



**Graf 1:** Struktura společnosti Easy Media

#### 4.1.2 Personální činnosti

Vytváření a analýza pracovních míst zde vznikala velmi automaticky a nahodile. CEO věděl, že potřebuje v první řadě někoho s velkými zkušenostmi a dobrými organizačními schopnostmi na pozici šéfredaktora, který je pro společnost klíčový. Spolehl se tedy na důvěrně známou kolegyni z původního školního časopisu, o které věděl, že má všechny náležitě kompetence. S šéfredaktorkou poté rozmýšleli, jak bude vypadat další struktura, až se dohodli, že potřebují pět editorů – jednoho pro každou rubriku, kterou tehdy vymysleli. Jako zdroj editorů opět použili známosti ze svých předchozích redaktorských činností, tentokrát však známosti obou společníků. Následovalo pak už jen pouhé doplnění dostatečného množství redaktorů pro každou rubriku, aby bylo zajištěno dostatečné množství textového materiálu, jelikož časopis vychází každý měsíc. Jelikož bylo jasné, že se periodikum musí nějak zaplatit, přizval si k sobě CEO kolegu, o kterém věděl, že je finančně gramotný a projekt dokáže monetizovat. Ke spuštění celého projektu pak stačili dva obchodní zástupci, kteří dostali na starost marketing a prodej. V tu chvíli byl projekt životaschopný a bylo možné ho spustit.



V souvislosti s vytvářením pracovních pozic je navíc vhodné poukázat na zajímavý fakt, se kterým se pravděpodobně ve většině klasických firem nesetkáme. Přestože společnost nabízí takřka zanedbatelné, v některých případech i vůbec žádné finanční ohodnocení, žádá o práci redaktora i několik lidí denně. To je způsobeno vysokou poptávkou po praxi v oboru, která nejen že je pro budoucí uplatnění v žurnalistice velmi důležitá, ale například pro studium žurnalistiky na vysoké škole naprosto klíčová. Kvůli tomuto úkazu trávil CEO společnosti několik hodin týdně pohovory s uchazeči o místo redaktora namísto činností, kterým by se věnoval raději, a rozhodl se proto najít někoho, kdo by zastával funkci jakéhosi „recruitera“. Ten má nyní na starost pohovory s uchazeči a jejich následnou selekci.

Redaktorů nakonec bylo tolik, že články některých z nich vůbec v samotném časopisu nevycházely. Vedení se tedy rozhodlo založit ještě médium internetové, které je živé, a které zobrazuje články všech redaktorů, navíc v plné délce. Tím se docílilo mimo jiné i toho, že redakce může volně růst a praxi získá více studentů.

Proces přijímání redaktorů dnes vypadá tak, že recruiter odpovídá na reakce uchazečů o pozici redaktora, analyzuje ukázkou textu, o který je předem požádá, a pozve je do sídla společnosti na krátký pohovor. Na pohovoru se snaží zjistit, jaká je uchazečova motivace pro společnost psát a jaká je jeho praxe. Následně své poznatky konzultuje s vedením, a pokud se tak všichni shodnou, je redaktor pozván na setkání s editorem příslušné rubriky.

Hodnocení pracovníků je v tomto odvětví zcela automatické. Každý článek, než jde do tisku, musí být schválen editorem a zkontrolován korektorem. Nekvalitní články jsou tedy velmi záhy identifikovány, a pokud se vyskytují častěji, řeší tuto situaci vedení s autorem článků ukončením spolupráce.

Naopak zdařilé články se častěji objevují v tištěné verzi časopisu a je tedy pro redaktory žádoucí, aby lépe psali, jelikož článek v tištěném médiu znamená větší publicitu, a tedy i větší prestiž.

Odměnou pracovníků tedy kromě menší finanční odměny za článek je především možnost

získat praxi a být viděn jako redaktor ve velmi rozšířené tiskovině. Jako plus také shledávají redaktoři fakt, že se pohybují mezi ostatními méně či více zkušenými redaktory, a mohou tak sdílet své zkušenosti a poznatky z oboru.

O vzdělávání se vedení snaží pomocí takzvaných workshopů se zajímavými osobnostmi. Slibují si tím větší rozhled redaktorů, větší chuť psát a přisun vzácných informací, které mohou přinést pouze špičkoví odborníci ze světa publicistiky. Kromě těchto formálních workshopů jsou velmi častá méně formální posezení v restauracích, kde se mají šanci lépe poznat všichni redaktoři, případně řešit jiné otázky, které se lépe řeší v neformálním prostředí.

Práci mohou redaktoři vykonávat z domova, což také praktikuje naprostá většina z nich. Pokud ale chtějí, vždy je možné použít zázemí společnosti nacházející se v moderních a útulných místnostech sdílených podnikových prostorů, kde si může člověk nejen zahrát kulečnick, stolní fotbal či se tu vyspat, ale má zde možnost poznat mnoho zajímavých lidí z různých oborů.

Společnost nepoužívá žádný informační systém a pro veškerou komunikaci a plánování využívá sociální sítě. Stejně tak i pro PR.

### **4.1.3 Měkké faktory**

Úplně prvotní popud majitele začít s vlastním podnikem vznikl na základě zklamání ze současného systému. Majitel byl přesvědčený o svých schopnostech a dovednostech, vadilo mu však, že ho tehdejší svět žurnalistiky nepustil mezi sebe. Byl přesvědčený, že svépomocí dokáže vytvořit podnik, který bude uznávaný a hodnotný. Vize do budoucna byla, že se jeho médium stane největším studentským časopisem a bude vydáváno na všech středních školách v republice, časem pak možná i na školách vysokých.

Podíl inovace zde byl velmi zásadní. Jeho úmyslem bylo vytvořit projekt v prostředí středoškolských časopisů, které byly do té doby vnímány pouze jako podprůměrné médium několika nadšenců z té které jednotlivé školy. On se však rozhodl udělat něco mnohem

většího a všechny středoškolské redaktory tak sjednotit.

Mezilidské vztahy tu byly naprosto kruciální. Majitel by se do celého projektu vůbec nepustil, kdyby se nepřátelil s lidmi, kteří mu na začátku byli ochotni pomáhat a pracují s ním dodnes. Přátelství je prý i tím hlavním, proč se postupem času projekt nerozpadl. Pokud totiž vznikla jakkoli obtížná situace, bylo ji mnohem jednodušší řešit s lidmi, kteří se znali tak dlouho a tak dobře.

#### 4.1.4 Srovnání s teorií

Pokud se znovu ohlédneme za teorií a začneme personálním plánováním, postačí nám pro srovnání Koubkovo tvrzení, že *„plánování pracovníků (personální plánování) slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“* (Koubek, 2003, s. 53) V případě této společnosti tomu tak skutečně je. Zakladatel společnosti skutečně předvídal vývoj a jako opatření pro zajištění podnikových úkolů se hned ze začátku obklopil lidmi z oboru s náležitými zkušenostmi a kontakty, což mu zajistilo prvotní přísun kvalitní pracovní síly.

*„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“* (Koubek, 2003, s. 67)

Když vezmeme v potaz skutečnost, jak velký je zájem o práci redaktora v tomto časopise, dalo by se říct, že první část této Koubkovy definice je splněna na výbornou, jelikož přísun redaktorů je opravdu dostačující a lze z něj velmi dobře vybírat. U druhé části to již je složitější. Získat totiž přiměřené množství informací, aby bylo možné na jejich základě později spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich, není tak úplně jednoduché. Jedinými zdroji informací, které může recruiter získat, je životopis, který u naprosté většiny studentů středních škol není příliš informativní, a osobní pohovor, při němž recruiter nemůže poznat

uchazečovu schopnost kvalitně psát. Musí se tedy spoléhat převážně na předem zaslanoou ukázkou textu a spíše čekat, jak kvalitní bude redaktor po přijetí.

Další personální činnost, kterou můžeme porovnat, je hodnocení, tedy zjišťování, jak pracovníci vykonávají svou práci, jaké mají předpoklady a vyhodnotit opatření z hodnocení vyplývající. Jak již bylo zmíněno, v odvětví žurnalistiky je průběžná kontrola a neustálé hodnocení naprosto automatické a nezbytné. I tato činnost je zde tedy splněna velmi dobře.

O vzdělávání by se dalo velmi polemizovat. Redaktoři mají sice mnoho možností se zdokonalovat a dozvídat se nové věci a to především díky kontaktu s kolegy z oboru, chybí zde ale takové vzdělávání, které by bylo pravidelné a cílené. Na druhou stranu setkání se zajímavými osobnostmi může být jistě velmi motivující a může vést redaktory k lepším výkonům a většímu zapálení pro tento obor.

O pracovní vztahy a péči o pracovníky je zde opět velmi dobře postaráno. Vztahy jsou zde ve velké míře naprosto neformální a přátelské, což je pro profesi, která vyžaduje velké množství kreativity, rozhodně velikým přínosem. Stejně tak pak pracovní prostředí, kde se člověk cítí uvolněně a klidně, což prostřední firemních prostor rozhodně naplňuje.

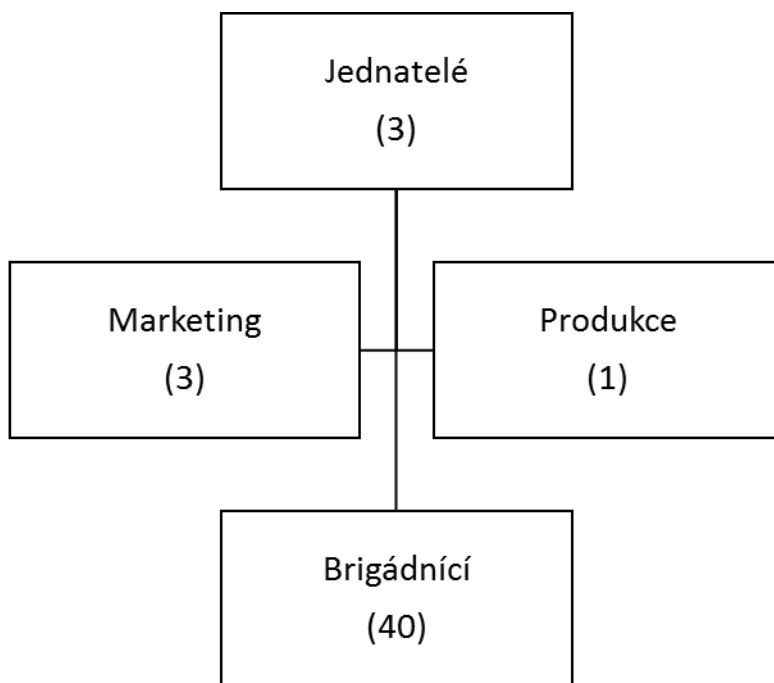
Informační systém tato společnost vůbec nepoužívá, ale jak uvádí i mnoho zdrojů, ne vždy je informační systém naprosto nezbytný. V tomto případě redakci dostačují sociální sítě a skupiny v nich, které vlastně informační systém plně nahrazují.

Měkké faktory jsou zde podobné jako faktory úspěšnosti popsané v teoretické části této práce. V tomto případě je zcela zřejmá determinace být inovativní, něco změnit a hlavně být úspěšný. Díky kvalitnímu leadershipu je pak celý projekt úspěšný.

## 4.2 Společnost 2

### 4.2.1 Popis společnosti

Druhá společnost, kterou se budu zabývat, neměla v době, kdy jsem od jejího zakladatele zjišťoval podrobnosti, žádné jméno. Jejím zakladatelem byli tři dlouholetí přátelé, kteří dostali nápad realizovat překážkový běh v armádním stylu, který by byl mnohem náročnější než všechny ostatní běhy, které se konají po celém světě. Závod se jmenoval Army Run. Tito přátelé promýšleli, jak celý projekt realizovat a nakonec si k sobě přizvali na pomoc tři známé pro podporu marketingu a jednu známou pro produkční záležitosti. Po dlouhém plánování a zařizování se akce skutečně uskutečnila a to za účasti obdivuhodných sedmnácti set závodníků a za pomoci více než čtyřiceti brigádníků. Pro lepší pochopení je i zde struktura společnosti vidět na přiloženém grafu.



**Graf 2:** Struktura společnosti Army Run

## 4.2.2 Personální činnosti

Vytváření a analýza míst byla v tomto případě pravděpodobně nejdůležitější personální činností. Vedení mohlo jen velmi obtížně odhadovat budoucí potřebu pracovníků, a to protože netušili, do jaké míry se jejich projekt rozroste. Co věděli určitě, bylo, že budou potřebovat velký marketingový tah a tak se začali poohlížet po někom vhodném, kdo by jim pomohl. Nakonec se obrátili na své známé a s projektem začali. Věděli také, že budou potřebovat opravdu hodně pracovní síly na samotný závod, jenže netušili, kolik přesně. Jejich strategie tedy byla mít v záloze spíše více než méně lidí, které z části obsadili opět lidmi, které již znali, a z části brigádníky či dobrovolníky, kteří byli od začátku s projektem seznámeni. Jelikož se jedná o společnost, jejímž artiklem je jediná událost, nebylo prý z pohledu vytváření pracovních pozic co řešit, složitější však bylo plánování budoucí potřeby zaměstnanců. Sám zakladatel tvrdí, že příště již přesně bude vědět, kolik míst bude potřeba vytvořit a obsadit, poprvé však jednal metodou pokus – omyl. Samotné získávání pracovníků potom probíhalo především na sociálních sítích a přes známé.

Jelikož se jednalo o jednorázovou akci, bylo prý pracovníky velmi těžké hodnotit. Sám majitel tvrdí, že hodnocení má smysl pouze pro jeho budoucí potřebu, pro budoucí rozhodnutí (například koho zaměstná a tak dále), ale že nemělo smysl hodnotit v průběhu akce samotné, natož vytvářet jakákoli opatření, z hodnocení vyplývající. Celá akce se odehrála v takovém shonu, že se dala očekávat vysoká chybovost lidí bez ohledu na to, zda to byla jejich chyba nebo nikoliv. Hodnocení vedení společnosti funguje formou zpětné vazby, kterou si podávají na pravidelných setkáních.

Odměňování vedení společnosti bylo předem domluveno formou podílu ze zisku celé akce. Lidé pomáhající na samotném závodě pak byli odměněni jednorázově, popřípadě pomáhali zdarma, ze známosti. Jako další benefit by se dalo uvést opravdu příjemné prostředí, hodně zábavy s kolektivem, velmi zajímavá akce v přírodě během samotného závodu či zkušenost s organizací takového typu události. Nakonec byli všichni spokojeni, jelikož mohli pracovat s příjemnými lidmi na zajímavém projektu.

Vzdělávání prý podobně jako hodnocení nemělo větší význam a to opět proto, že celá akce je jednorázová. Nicméně jak majitel, tak vedení studovalo velkou řadu materiálů jak o

podnikání a vedení společnosti, tak o vedení lidí a hlavně o pořádání podobných akcí. Dále konzultovali svůj projekt s různými odborníky. Tedy snažili se naučit, co se dalo, organizovanou formu to však nemělo.

Korigování pracovních vztahů nebylo vůbec potřeba, jelikož se vedení velmi dobře znalo již z minulosti, stejně tak jako většina lidí, kteří spolupracovali na samotné akci. V rámci zlepšování vztahů často pořádali posezení v restauraci, výlety do přírody či pikniky v parku, během kterých řešili důležité otázky ohledně organizace akce a jiné poznatky s projektem spojené.

Péče o pracovníky bylo něco, na co se majitel snažil hodně zaměřit, jelikož to byla jedna z mála věcí, kterou mohl svým kolegům nabídnout. Na závodě samotném bylo pro každého dost jídla i pití, zařízené ubytování a celá akce proběhla tak neformálně, že prý rozhodně nikomu nemohlo být nepříjemné s celým projektem pomáhat.

Stejně jako předchozí společnost, i tato používala místo informačních systémů sociální sítě, především Facebook, což bylo to naprosto dostačující.

### **4.2.3 Měkké faktory**

Zakladatele Army Runu celý projekt napadl ve chvíli, kdy doběhl konkurenční závod a uvědomil si, že to vůbec nebylo náročné. Řekl si, že pokud lidé chtějí běžet opravdu náročný závod, měli by mít tu možnost. Závod by měl být naprosto vysilující a nikdo by je neměl šetřit. To byla inovace, kterou chtěl svým projektem přinést. Závod sice nebyl první, měl však být mnohem lepší. Zároveň měl majitel již dlouhou dobu chuť založit vlastní projekt a vytvořit tak něco, co by ho uživilo a on se tak stal naprosto nezávislým. Navíc byl rád, že to může být něco, od čeho předem nevěděl přesně, co může očekávat. To prý byla výzva. A také fakt, že je celý projekt určen velké skupině lidí, kteří jsou za něj rádi, a zároveň je dobrý pro jejich zdraví a kondici.

#### 4.2.4 Srovnání s teorií

I druhá společnost plánovala budoucí potřebu pracovníků velmi intuitivně. V tomto případě to však bylo o něco intuitivnější, vzhledem k míře inovace v celém projektu. Nicméně i tímto způsobem pokus – omyl byla nakonec zajištěna a zrealizována opatření směřující k současnému i perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. S tím pomohli jak známí, tak sociální sítě.

Volná pracovní místa z byla z počátku obsazena známými, o nichž se předpokládalo, že svou pozici zastanou perfektně. To se koneckonců i osvědčilo. Dalo by se tedy říct, že byli vybráni velmi vhodní kandidáti. Co se brigádníků týče, bylo toho samého dosaženo i zde, jelikož se nejednalo o nijak vysoce kvalifikovanou práci a drtivá většina spolupracovníků byla doporučena i vybrána přes známé. Úkol získat dostatečné množství kandidátů a vybrat ty nejvhodnější z nich byl tedy splněn velmi dobře. Do budoucna však majitel předpokládá mnohem větší potřeby lidí na svém projektu. Ovšem nepochybuje o tom, že se vše podaří. V případě nutnosti hodlá zainteresovat někoho, kdo by se získáváním pracovníků pomáhal. V takové situaci by prý určitě použil i webové portály atd.

Jak jsem již zmiňoval, hodnocení zde je velmi složité a podle majitele společnosti i velmi sporné, co se do jeho významu týče. Dalo by se zde rozdělit na část hodnocení vedoucí skupiny, která díky své velikosti komunikuje velmi rychle a intuitivně, a na část pracovní síly přítomné na samotném závodě, kde je hodnocení téměř nemožné a tedy moc dobře implementované není.

Pracovní vztahy jsou zde zcela neformální, přátelské, ale přesto je práce velmi dobře korigovaná a rozdělená, takže vše funguje, jak má. Neformální setkání spojují celý tým a zároveň se na nich vyřeší spousta problémů direktivně a velmi rychle.

Jelikož se v tomto případě nejedná o žádnou kontinuální práci/činnost, vzdělávání zde také chybí. Mohli bychom do něho zahrnout literaturu a články o podnikání, které studuje vedení, to je ale vše. Cílené vzdělávání zde tedy takřka neexistuje.

I v tomto případě neexistuje žádný informační systém. Vzhledem k charakteru podnikání by



pravděpodobně postrádal význam. Nicméně o to vyšší je zde nutnost využívat sociální sítě, jelikož se jedná o společnost, která podniká s produktem pro velkou skupinu lidí, se kterými musí komunikovat. Klasické funkce běžného informačního systému jsou tedy postradatelné.

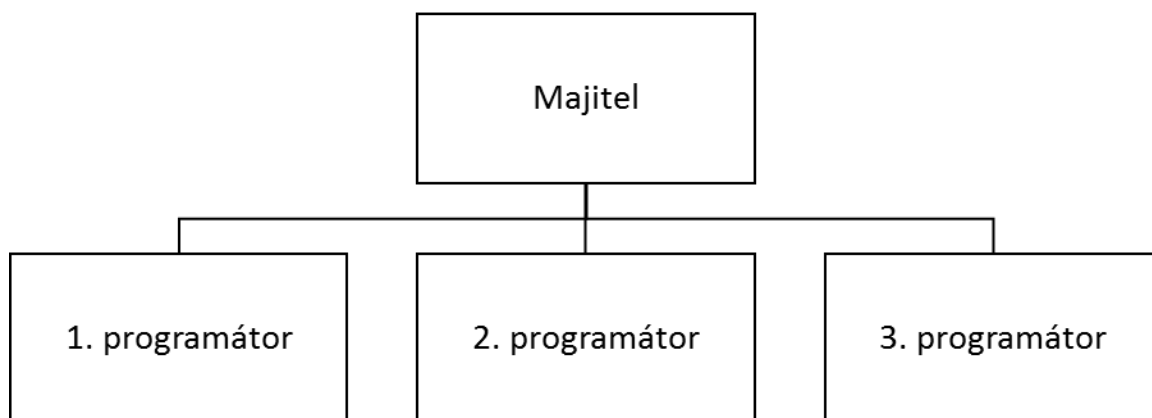
Měkké faktory jsou opět shodné s teorií. Celý projekt spustila touha něco vytvářet, být samostatný a hlavně velká dávka úsilí a trpělivosti. To v kombinaci s inovativní myšlenkou vylepšit něco, co už je zaběhlé, zafungovalo a jsou to pravděpodobně ty hlavní důvody, proč byl projekt úspěšný.

## 4.3 Společnost 3

### 4.3.1 Popis společnosti

Třetí a poslední je společnost s názvem Cle.evio.

Jedná se o softwarovou společnost, která vytváří individuální softwarové řešení pro různé klienty, a také vytváří vlastní aplikace a to především takzvané „extensions“ neboli rozšíření do internetových prohlížečů. Myšlenka celého projektu vznikla velmi jednoduše. Mladý, ambiciózní a nadšený podnikatel se rozhodl tuto firmu vytvořit se záměrem stát se přední vývojářskou společností. On sám inklinoval k informačním technologiím, rozhodl se proto obklopit programátory. Jedná se o velmi malou společnost o čtyřech lidech (viz graf), nicméně s velkým potenciálem na poli IT.



**Graf 3:** Struktura společnosti Cle.evio

### 4.3.2 Personální činnosti

Tato společnost je velmi specifická svou velikostí, od ní se odvíjejí veškeré činnosti. Vytváření a analýza pracovních míst proběhly hned na začátku celého projektu. Majiteli a zakladateli bylo jasné, že potřebuje přesně tři vývojáře a do budoucna možná někoho, kdo se bude specializovat na marketing. Spojil se tedy se dvěma programátory, které již znal z minulosti a jedním, na kterého dostal velmi dobré reference. Výběr i získávání zde byl velmi intuitivní.

Do budoucna společnost počítá s hledáním někoho, kdo jim pomůže s marketingovou stránkou. To mají v plánu udělat přes známé a, pokud to nepůjde jinak, tak potom formou inzerátů na sociálních sítích a pracovních portálech.

Hodnocení zde probíhá průběžně a to formou přímé a okamžité zpětné vazby. Vzhledem k tomu, že veškerí zaměstnanci jsou čtyři velmi blízcí známí pracující v jedné místnosti, je možné hodnotit takřka neustále, stejně tak jakákoli konzultace či jakékoli řešení problémů probíhá automaticky a okamžitě. K tomu se ještě přidávají pravidelné meetingy, které jsou zaměřené na řešení výkonnosti společnosti, jejich výsledků a komentáře jednotlivých spolupracovníků.

Co se rozmisťování pracovníků týká, není zde také moc co řešit. Jelikož zde pracují čtyři lidé, každý má velmi specifickou roli a ví přesně, co se od něj očekává.

Pracovní vztahy jsou velmi dobré. Všichni čtyři spolupracovníci si velmi dobře rozumí a tráví spolu mnoho času i mimo pracovní dobu. Tím se prý i velmi zrychluje a zjednodušuje veškerá komunikace.

Firemní informační systém společnost žádný nepoužívá.

### **4.3.3 Měkké faktory**

V tomto případě bylo založení iniciované potřebou naprosté samostatnosti. Majitel již od útlého věku vymýšlel další a další nápady. Tento projekt nebyl jeho první. Prý to bylo nastaveno dobou, ve které vyrůstal, a nově vzniklou situací na trhu, kde mohl v devadesátých letech kdokoli vytvářet cokoli. Mezilidské vztahy byly něco, bez čeho by podnik ani nevznikl, ani by nemohl fungovat, jelikož je celou dobu závislý na úzké spolupráci a kvalitní a rychlé komunikaci. Kdyby všichni čtyři nebyli výborní kamarádi, podnik by se již v nějakých zásadních problematických chvílích rozpadl. Víze do budoucna byla vždy být úspěšnější a úspěšnější a v době, kdy informační technologie hýbou světem, se držet právě tohoto oboru a pokoušet se v něm vymýšlet stále něco nového.

### **4.3.4 Srovnání s teorií**

Vzhledem k velikosti společnosti zde personální plánování zatím není vůbec nutné. Majitel firmy momentálně nepočítá s potřebou mít více než tři kolegy a i kdyby se cokoli změnilo, nemělo by být těžké se na jakoukoli vzniklou situaci rychle adaptovat. Tím tedy odpadá i potřeba výběru těch nejvhodnějších pracovníků. V případě potřeby by se majitel jednoduše obrátil na někoho známého.

Zde hodnocení funguje velmi dobře. Pravděpodobně není rychlejší způsob jak hodnotit či podávat zpětnou vazbu než být každý den v přímém kontaktu se všemi pracovníky společnosti. Spolu s pravidelnými setkáními zde celá komunikace probíhá naprosto přirozeně, což je situace, kterou by mohla kdejaká větší společnost závidět.

Vzdělávání zde, stejně jako mnoho dalších činností, funguje na jakési automatické bázi. Přestože není přesně pravidelné, jsou všichni spolupracovníci situací nuceni se sebevzdělávat, aby byli schopni udržet krok s novými technologiemi a trendy. Tyto znalosti si potom předávají během každodenního styku. Tedy přestože zde není vzdělávání zcela plánované, funguje velmi dobře.

## 4.4 Výstupy empirického šetření

Vedení startupových společností skutečně upřednostňuje intuitivní řízení lidí před tradičními personálními aktivitami. Z polostrukturovaného rozhovoru bylo zjevné, že vedení společnosti většinou nad jednotlivými personálními činnostmi, na které bylo tázáno, hodně přemýšlí a váhá. Přestože, jak se ukázalo, většinu personálních činností zastávali velmi dobře, nebyla ani v jednom případě jasná jejich struktura. Nikdo z vedení šetřených společností nikdy moc neřešil kvalitativní, ale ani kvantitativní stránku těchto činností. Důležitost intuice při řízení společnosti nad systematičností a teorií zmínilo i několik respondentů samotných.

Vedení startupových společností provádí činnosti v oblasti personálního řízení, ale tato činnost není z jejich strany nijak systematická. Je to dáno také tím, že oblasti personálních činností, které má pracovník vykonat, jsou sice jasné, ale často chybí jejich přesné kvantitativní určení. Vedení startupových společností je do takové míry zaměřeno na předmět svého podnikání, že je často vše ostatní opomíjeno. Veliký důraz je kladen na řízení podniku samotné, které je totiž zároveň řízením personálním. Je také patrné, že tomu je dáno velikostí těchto společností a stádiem, ve kterém se nacházejí. Čím déle bude společnost fungovat a čím bude větší, tím více bude třeba stavět systematičnost personálních aktivit do popředí.

Vedení startupových společností provádí personální činnosti a uvědomuje si, že svou činností v oblasti personálního řízení ovlivňuje dosahování cílů organizace. Z rozhovoru s vedením všech šetřených společností je zřetelné, jak důležitá je pro ně správná práce se svými spolupracovníky, sdílení vizí a představ každého z nich. Všichni se také hodně zaměřují vytváření velmi přátelského a pohodového prostředí, které je pro ně jednou z hlavních výhod na trhu práce. To a mnoho dalších činností, které můžeme řadit do personálního řízení, a výrazná snaha vedení těchto společností o jejich správné uchopení dokazuje, jak si je vedení těchto společností vědomé jejich důležitosti. To je mimo jiné zřetelné i z několika zmiňovaných pokusů o zavedení a systematizaci některých klasických personálních aktivit. Konkrétně například snaha o větší systematičnost ve vzdělávání v první společnosti, či pravidelné hodnocení ve společnosti třetí.

## 4.5 Návrh konceptu personálního řízení startupů

Z šetření vyplývá, že některé prvky klasických konceptů personálního řízení jsou v šetřených startupových společnostech plněny záměrně, jiné čistě intuitivně, některé potom vůbec. Není ani určeno, kdo by je měl vykonávat, veškerá zodpovědnost za ně tedy zůstává na majiteli či úzkém vedení. Z teoretické části však víme, že každá jednotlivá personální činnost je pro společnost důležitá. Z toho bych vycházel a těmto startupovým společnostem doporučil, aby nespolehaly pouze na intuici, ale pokusily se cíleně vylepšovat své personální činnosti a jejich rozdělení mezi jednotlivé spolupracovníky. Minimálně o nich alespoň vědět a této znalosti se snažit využívat. Obzvláště vedení takto malých společností by si měla více uvědomovat, že personální řízení je vlastně veškeré řízení společnosti a management, se kterým se tak či onak dennodenně setkávají při řízení své společnosti.

Zároveň ze studie vyplývá, že pokud někomu chybí lidské faktory, jakými jsou vize, hodnoty a cíle, nemusí mít tak velkou šanci uspět na poli startupů, a to i kdyby perfektně ovládal veškerou teorii personálního řízení a dokázal ji precizně aplikovat.

Jde tedy podle mě o určitou kombinaci tvrdých a měkkých faktorů, které je potřeba ideálně nakombinovat. V dnešní době neustálých změn je velmi těžké určit jak. Útěchou však může být, že všechny tři šetřené společnosti začaly metodou pokus – omyl a přestože jsme si v předchozích kapitolách uvedli, že 75 % všech startupů selže, tyto tři stále velmi dobře fungují. Jejich způsob řízení bych tedy hodnotil jako úspěšný.

## 5 Závěr

V klasických organizacích existuje mnoho personálních úkolů, strategií a činností, které jsou pro ni velmi signifikantní. V klasickém konceptu personálního řízení se většinou setkáváme s personálním útvarem, který tuto agendu vykonává. U malých společností většinou personální oddělení zcela chybí. Neznamená to však absenci personálních činností a procesů. Personální řízení zde většinou provádí majitel nebo vedení.

Ještě specifictější je prostředí startupů, tedy společností, které teprve vytváří svou pozici na trhu. Jak vyplývá jednak z teorie, tak i z empirického šetření, v tomto stadiu společností je správné personální řízení naprosto nezbytné.

Teorie pojednává o personálních činnostech, jakými jsou formalizace personálních činností, vytváření pracovních pozic a jejich analýza, plánování potřeby pracovníků, získávání a vzdělávání pracovníku a tak dále. Jak však vyplývá z teorie i empirického šetření, tyto činnosti ve startupech probíhají většinou naprosto automaticky, pokud jsou však opravdu nutné. Mnohdy totiž můžeme zjistit, že ne každá činnost, se kterou nás teorie seznamuje, je pro chod organizace nezbytná. Navíc v době moderních technologií, kdy každou chvíli nalezneme novou odpověď na již dávno položené otázky, je zřejmé, že mnoho problémů lze řešit jinak, než jak jsme dosud byli zvyklí. Mnoho organizací úspěšně funguje používající strategii „pokus – omyl“ či „Just Do It“, aniž by jejich vedení přesně vědělo, jaké personální činnosti má organizace podle teoretiků personálního řízení vykonávat.

Naopak se ukazuje, že jsou téměř vždy klíčové některé aspekty personálního řízení, se kterými nás teorie moc neseznamuje. Jedná se například o takzvané měkké faktory, jakými jsou vize, hodnoty, odhodlání, inovace a mnoho dalších, které se velmi špatně popisují a je téměř nemožné je měřit. Přesto praxe ukazuje, že jsou to právě tyto aspekty, které mají za následek vznik společností a jejich úspěšný chod. A právě tyto aspekty personálního řízení společnosti mohou být do budoucna důležitější a důležitější, vezmeme-li v potaz rozvíjející se význam inovativních technologií, důležitosti malých společností a naprosté volnosti podnikatelů v realizování svých nápadů. V tomto prostředí je, zdá se, velmi jasné, že

společnosti budou muset vymýšlet nové odpovědi na veškeré otázky řízení společnosti a v rámci udržení tempa s dnes tak chaoticky se rozvíjejícím trhem budou muset reagovat rychleji, budou muset být kreativnější, inovativnější a adaptabilnější. Nesmíme totiž zapomínat, že personální řízení je především o lidském faktoru a ten se vždy bude měnit. Pravděpodobně ho nikdy pořádně nezměříme, ale přesto vždy byl a vždy bude v řízení organizace tím nejdůležitějším.



## 6 Soupis bibliografických citací

1. AL-KHATIB, Omar. Startup business development methods & creating startup success. *Startappz.tumblr.com* [online]. 2013 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://startappz.tumblr.com/post/22310614166/startup>
2. BARTOŠ, Ondřej. Startupy všude kolem... *Lupa.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/>
3. BLANK, Steve. What's A Startup? First Principles. *What's A Startup? First Principles*. [online]. 2010 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
4. COMMISSION RECOMMENDATION. *Official Journal of the European Union* [online]. 2003 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF> .
5. DIDÁK, Marek. 5 rozdielov medzi marketingom a startupov a marketingom veľkých firem. *startitup.sk* [online]. 2014 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.startitup.sk/article/detail/ar1087-5-rozdielov-medzi-marketingom-startupov-a-marketingom-velkych-firiem>
6. EU, Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 92-894-7917-5.
7. GIGALOVÁ, Veronika. *Personální práce v malém podniku*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 978-802-4402-758.
8. GOZZI, Raymond. A brief history of internet time. *Institute of General Semantics* [online]. 2002 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/42580097?uid=3737856&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21106228111591>
9. CHODASOVÁ, Alena a Darina BUJNOVÁ. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: EKONÓM, 2006. ISBN 9788022521055.
10. Jeff Bezos Interview. *Academy of Achievement* [online]. 2013 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.achievement.org/autodoc/page/bez0int-3>

11. KOCIANOVÁ, Renata. *Metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007, 89 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9327-1.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. KPMG. *Prieskum slovenského startup ekosystému* [online]. 2014 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: [http://www.kpmg.com/SK/sk/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Start\\_up-survey-2014-SK.pdf](http://www.kpmg.com/SK/sk/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Start_up-survey-2014-SK.pdf)
14. KULICKE, Marianne a Karl BAYER. *Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen: Ergebnisse des Modellversuchs "Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen"*. Heidelberg: Physica-Verlag, c1993, ix, 310 p. ISBN 37-908-0732-X.
15. LIVIAN, Yves-Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: HZ, 1997, 148 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 80-860-0919-X.
16. MCDANIEL, Bruce A. A survey on entrepreneurship and innovation. *The Social Science Journal* [online]. 2000, vol. 37, issue 2, s. 277-284 [cit. 2015-05-01]. DOI: 10.1016/S0362-3319(00)00060-4. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0362331900000604>
17. MILLER, Ron. The Most Important Factor Of Startup Success. *techcrunch.com* [online]. 2014 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://techcrunch.com/2014/07/28/the-most-important-factor-of-startup-success/>
18. NOBEL, Carmen. Why Companies Fail—and How Their Founders Can Bounce Back. <http://hbswk.hbs.edu/> [online]. 2011 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://hbswk.hbs.edu/item/6591.html>
19. PAPEŽOVÁ, Michaela. 5 věcí, které mohou české startupy slovenským závidět Zdroj: <http://www.tyinternety.cz/startupy/5-veci-ktere-mohou-ceske-startupy-slovenskym-zavidet/>. [online]. 2014 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/startupy/5-veci-ktere-mohou-ceske-startupy-slovenskym-zavidet/>
20. RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. 1st ed. New York: Crown Business, 2011,

320 p. ISBN 978-0307887894.

21. RUMELT, Richard. Thoughts on Corporate Strategy. *The Anderson School at UCLA*. 1998. Dostupné z: [http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Commentary/CorpStrategy2.p\\_df](http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Commentary/CorpStrategy2.p_df)
22. SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 174 s. ISBN 80-867-6432-X.
23. SCARUFFI, Piero a Arun RAO. *A History of Silicon Valley: The Largest Creation of Wealth in the History of the Planet : A Moral Tale*. Palo Alto, California: Omniware Group, 2011. ISBN 978-097-6553-182.
24. SEXTON, Donald L a Nancy B BOWMAN-UPTON. *Entrepreneurship: creativity and growth*. New York: Macmillan, c1991, xxiii, 327 p. ISBN 00-240-9320-3.
25. SCHUMPETER, Joseph A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books, c1983, lxiv, 255 p. Harvard economic studies, v. 46. ISBN 08-785-5698-2.
26. Survival of the fittest. *Moebio* [online]. 2013 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://blog.moebio.org/2013/05/26/survival-of-the-fittest>
27. Unie malých a středních podniků ČR, Kdo je SME/MSP, 29.08.2011 [online], [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: [http://www.sme-union.cz/?page\\_id=163](http://www.sme-union.cz/?page_id=163)

## 7 Přílohy

### Příloha A

#### Polostrukturovaný dotazník

##### **Popis společnosti**

Popsal byste, prosím, detailně Vaší společnost?

Čím je Vaše společnost specifická?

##### **Personální činnosti**

Jak jsou ve Vaší společnosti nastavené následující personální činnosti:

- vytváření/analýza míst
- personální plánování
- získávání, výběr a přijímání pracovníků
- hodnocení pracovníků
- rozmisťování pracovníků
- vzdělávání, rozvoj pracovníků
- péče o pracovníky
- informační systémy

## **Měkké faktory**

Existují nějaké měkké faktory, o kterých víte, že pro Vás jsou/byly důležité?

Jaké jsou/byly Vaše vize v souvislosti s vedením společnosti?

Jsou pro vaše podnikání důležité Vaše hodnoty?

Jaký je/byl Váš cíl v souvislosti s vedením podniku?

Co myslíte, že byl Váš největší přínos/Vaše největší inovace?