

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Lenka Kovářová

**Aplikace koučinku v praxi**

Application of coaching in practice

Praha 2012

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Buriánek CSc.

### **Poděkování**

Nato m t m íst ěsidovolujipod ěkovatpanudoc.PhDr.Ji ř ímuBuriánkoviCSc.zaodborné radyacennép ř ipomínkykmépráci.Dáleleveliced ěkujivšemrespondent ůmzaspolupráci, bezkteréby metodologická částprácenemohlavzniknout.Nemén ěd ěkujivšem,kte ř ímne podporovaliavytvo ř ilimivhodnéstudijnípodmínky,zvlášt ěmérodin ě.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 30.4.2012

.....

Bc. Lenka Kovářová

## **Abstrakt**

Teorie koučinku, hlavní téma diplomové práce, je v dnešní době velmi významnou oblastí sociologie organizace a řízení. Tato metoda rozvoje zaměstnanců a přístupu v řízení organizací je v práci teoreticky popsána a odlišena od ostatních metod osobního rozvoje. Přihodnocení možností řízení organizací na základě koučinku autorka předpokládá, že tuto formu řízení budou využívat svobodomyšlné společnosti. Koncept Svobody v práci, jakožto v sociologii organizace a řízení doposud neprozkoumaný myšlenkový směr, je v práci přiblížen jak teoreticky, tak prakticky. V metodologické části práce je popsán pilotní výzkum kvalitativního a kvantitativního charakteru, který autorka provedla ve svobodomyšlných společnostech v České republice. Hlavní cíli pilotního výzkumu byly srovnání teorie a praxe svobodomyšlných firem a zhodnocení reálných možností uplatnění koučovacího stylu řízení v praxi. V závěru práce autorka mapuje nejdůležitější milníky ve vývoji teorie řízení, které významně ovlivnily vznik Svobody v práci a koučinku.

## **Klíčová slova**

Koučink, Svoboda v práci, styl vedení, rozvoj zaměstnanců

## **Abstract**

Theory of coaching, main theme of the thesis is nowadays a very important area in Sociology of management. This method of employee development and approach in management of organisations is described theoretically and differentiated from other methods of personal growth. When assessing management of organisations based on coaching the author expects that this approach will be used by the companies that build their culture on Freedom at work. Concept of Freedom at work as an unexplored trend in the Sociology of management is depicted theoretically and practically. Methodological part of the thesis describes qualitative and quantitative pilot research that the author conducted in Czech organisations that claim to use Freedom at work. Main goal of the research was comparison of theory Freedom at work and its praxis and evaluation of actual application of coaching approach in management. At the end of the thesis author depicts the most important milestones in the theory of leadership that influenced the origins of Freedom at work and coaching.

## **Keywords**

Coaching, Freedom at work, Leadership style, employee development

ÚVOD.....	8
1. VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	10
1.1. Co je koučink?.....	10
1.2. Historie koučinku.....	11
1.3. Cíle koučinku.....	12
1.4. Proces koučování.....	13
1.4.1. Koučovaný.....	14
1.4.2. Osobnost kouče.....	14
1.5. Koučink vs. jiné disciplíny.....	16
1.5.1. Koučování vs. mentorování.....	16
1.5.2. Koučování vs. terapie.....	17
1.5.3. Koučování vs. poradenství.....	17
1.5.4. Koučování vs. trénink.....	18
1.6. Typy koučinku.....	18
1.6.1. Externí a interní koučink.....	18
1.6.2. Individuální a skupinové koučování.....	19
1.6.3. Týmový koučink.....	19
1.6.4. Transakční a transformační koučink.....	20
1.6.5. Koučování se sebou.....	20
1.7. Metody koučinku.....	21
1.7.1. Metoda Inner Game.....	21
1.7.2. Model koučování GROW.....	22
1.7.3. Model koučování ADAPT.....	23
1.7.4. Metoda SMART.....	24
1.7.5. Systemické koučování.....	25
2. KOUČOVÁNÍ JAKO STYL VEDENÍ.....	27
2.1. Využití koučinku ve firmách.....	29
2.1.1. Proč si firmy volí koučink?.....	30
2.1.2. Exekutivní koučování.....	31
2.2. Přínosy koučování v pracovním prostředí.....	32
2.3. Rizika a bariéry.....	33
2.4. Aplikace koučinku v praxi.....	35
3. SVOBODA V PRÁCI.....	36
3.1. Svoboda v práci v České republice.....	37
3.2. Svoboda v práci v zahraničí.....	39
3.3. Teoretický výhled o svobodě v práci.....	40
3.3.1. Firemní kultura a svobodný firem.....	40
3.3.2. Motivace a rudy.....	44

3.3.3.	10 principů svobody v práci.....	46
3.4.	Design svobodné firmy.....	49
3.4.1.	Svoboda a odpovědnost.....	50
3.4.2.	Společnosti, jak „a, pro“.....	51
3.4.3.	Byrokracie vs. svoboda.....	52
3.4.4.	Posílení pravomocí.....	53
3.4.5.	Příklady svobody v práci.....	54
3.4.6.	Společnost Semco.....	56
4.	PILOTNÍ VÝZKUM.....	58
4.1.	Osobní motivace a volba tématu.....	58
4.2.	Předmět cíle.....	58
4.3.	Objekt výzkumu.....	60
4.4.	Metody výběru a sběru dat.....	60
4.4.1.	Svobodomyšlné firmy v České a Slovenské republice.....	62
4.5.	Analýza interpretace.....	65
4.5.1.	Rozhovory s majiteli svobodomyšlných firem.....	65
4.5.2.	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci svobodomyšlných firem.....	71
4.5.3.	Porovnání odpovědí skupin respondentů.....	75
4.6.	Shrnutí.....	77
4.7.	Limity pilotního výzkumu.....	78
5.	SWOBODOMYSLNÝP ŘÍSTUPVTEORII ŘÍZENÍ.....	79
5.1.	Teorie X a Y.....	80
5.2.	Participativní vedení.....	81
5.3.	Oddanost a angažovanost.....	83
5.4.	21. Století.....	84
	ZÁVĚR.....	86
	Seznam použité literatury.....	88
	Seznam obrázků.....	94
	Seznam grafů.....	94
	Seznam tabulek.....	94
	Seznam příloh.....	94
	PŘÍLOHY.....	95

## ÚVOD

*„Jsout ří druhy hodnot, které pot řebujete v jakékoliv práci na sv ětě: kapitál, v ědomosti a svoboda“*

Tomáš Ba ťa (1876-1932)

Uplynulo již 100 let od doby, kdy Tomáš Ba ťa přinesl tento citát. Přesto je i v dnešní době velmi aktuální a stále se zn ěj máme co u čít. Pokud se nad citátem zamyslíme dnes, majíce namysli všechny teorie řízení, které vznikly od počátku 20. století, jenám jasné, že jeden z nejv ětších podnikatel ů české historie předběhl svoji dobu a popsal základní myšlenku demokratického řízení, které se v teorii managementu objevilo o několik desítek let později. Předběhl i dnes stále populárn ější kou čink i modern ější zp ůsob řízení, tzv. „Svobodu v práci“.

Vznikou činku, stejně tak jako myšlenkovému sm ěru Svobody v práci předcházelo mnoho teorií a koncept ů, které se postupem let podrobovaly výzkum ůmašet řením abyly vědci vyvraceny či potvrzeny. Výstupy těchto studií upozornily nato, že na zam ěstnance senem užepohlížet jako na stroje, ale jako na osobnosti s hodnotami, pot řebami a tužbami. V dnešní době je vyvíjen stále v ětší tlak na produktivitu zam ěstnance a na co nejvyšší využití jeho potenciálu. Metoda, která má v České republice mnoho zastánc ů a co nejvíce využívá osobní a profesní potenciál, se nazývá kou čink. Mnoho společností využívá metodu kou činku k řízení lidí a pracovních tým ů za účelem navýšení produktivity svých zaměstnanců a tedy i svých společností.

Práce teoreticky zpracovává téma řízení pomocí kou činku a zároveň se kriticky zamýšlí nad myšlenkovým sm ěrem Svobody v práci. Svoboda v práci představuje nový úhel pohledu na firemní kulturu, roli zam ěstnance a organizaci práce. A čkoliv se mnohé zuplat ňovaných princip ů mohou zdát převratné, jejich zárodky nalezneme v historii řízení již před několika desítkami let. Nikdy ale tyto myšlenky nem ěly takovou propagaci, jako dnes. Za zvyšující se popularitu zmínovaného myšlenkového sm ěru v České republice vděčíme novým médiím a několika motivovaným lidem, kteří se myšlenku snaží ší řit mnoha zp ůsoby.



## Strukturapráce

Následující práce si klade za cíl zachytit teoretická východiska konceptu Svobody v práci, zejména řízení pomocí kočovacích principů a představit a přiblížit myšlenkový směr Svobody v práci. Metodologická část práce popisuje pilotní studii, prováděnou ve svobodomyšlných společnostech v České republice. Cílem studie bylo porovnání teorie Svobody v práci s praxí na našem území a odhalení aplikace konceptu ve zkoumaných společnostech. Strukturapráce je její členění se držet těchto cílů.

První kapitola uvádí do problematiky konceptu. Vysvětluje samotný pojem konceptu, jeho historii a odlišnosti od ostatních disciplín. Dále jsou zde zařazeny základní typy kočovacích přístupů a nejčastěji užívané metody řízení čování.

Druhá kapitola zachycuje koncept jako styl vedení zaměstnanců, odkrývá jeho přínosy i bariéry a zdůvodňuje je. Na konci kapitoly je řízení formou konceptu teoreticky přiblíženo svobodomyšlným principům.

Pro pochopení konceptu Svobody v práci je zařazena šestá kapitola, která seznamuje se základními myšlenkami Svobody v práci, vkládá je do kontextu teorie firemní kultury a detailně popisuje, jak by měla společnost řídit se Svobodou v práci fungovat. Kapitola dále mapuje aktivity, které se Svobody v práci týkají, a zmiňuje její hlavní propagátory v České republice.

Realizovaná pilotní studie je obsažena ve čtvrté kapitole diplomové práce. Hlavním cílem pilotní studie bylo zjistit, zda se aplikace Svobody v práci v praxi shoduje s teorií a zda jsou její přínosy opravdu takové, jak tvrdí teorie. Druhým cílem bylo odhalit, zda je kočovací styl řízení blízký konkrétním společnostem, které se ke Svobodě v práci hlásí. Kapitola zachycuje základní výzkumné aspekty – předmět, cíle výzkumu, metody výběru respondentů a sběru dat. Jsou zde zahrnuty analýzy kvalitativních šetření, které jsou doplněny kvantitativním šetřením na druhé skupině respondentů. Na konci kapitoly jsou shrnuty výsledky pilotní studie a uvedeny její limity.

Poslední, pátá kapitola na základě popsané teorie Svobody v práci a zjištěných poznatků z realizované pilotní studie nalézá milníky v teorii organizace řízení, které ovlivnily vznik myšlenkového směru Svobody v práci a kočovací styl řízení.

# 1. VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1. Co je koučink?

Vetickém kodexu nejvyššího společenství sdružujícího světovou The International Coach Federation je koučink definován jako „*Partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu*“.<sup>1</sup> Tato nezisková organizace byla založena roku 1995 a v dnešní době sdružuje více jak 19000 profesionálních koučů z více jak 95 zemí světa.

Koučování je ale tak komplexní pojem, že není možné dát mnoho definic, z nichž každá se zdá být ta správná. Rosinski jej definuje jako umění pomáhat a usnadňovat lidem uvolnit jejich potenciál směrem dosahovat smysluplných, významných cílů.<sup>2</sup> Pro Johna Whitmora, otce koučinku, je důležitým cílem koučinku, tedy lepší výkon. Aby toto cíle bylo dosaženo, je důležité, aby byl kouč pro koučovaného oporou a používal specifické postupy a postupy. Koučování si v tomto vztahu, s pomocí kouče uvidíme fakta a skutečnostech, následně uvidíme realitu takovou, jaká je.<sup>3</sup>

Dle Horské pomáhá koučování koučovanému dosahování jeho cílů, svizem i plánování, zároveň ho vede k zvýšení odpovědnosti za jejich plánování a dosahování. Koučování si v tomto procesu vymezí své cíle, kterých by mohl díky hodinám s koučem dosahovat rychleji a efektivněji, než bez jeho pomoci. Celý tento proces je postaven na kladení specifických otázek, které by mohl koučovaného dovést ke bereflexi a definování své vlastní vize do budoucna.<sup>4</sup>

Koučink vnímá každého jako osobnost s velkým potenciálem, který je pouze potřeba objevit. Snaží se dle ideálních podmínek pro vytvoření povzbudivých způsobem, aby byl daný potenciál objeven. Koučink nemusí být zkušeným odborníkem v daném oboru, nemusí předávat své znalosti, stačí, pokud bude umět správně se zeptat svého klienta a pokládat mu otázky tak, aby svůj potenciál objevil. Koučink by tedy neměl uvažovat o svých klientech na základě jejich výkonu, ale na základě jejich potenciálu. Musí si osvojit zcela optimistickou představu o nevyužitém a většinou skrytém potenciálu svých klientů i lidí okolo sebe.<sup>5</sup> Whitmore si je jist, že každým člověkem je skrytý, nevyužitý potenciál, tvrdí, že lidé jsou schopni více, než si myslí, a že většina lidí má skrytý potenciál, který je třeba objevit.

<sup>1</sup>[online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z <http://www.coachfederation.cz>

<sup>2</sup>Rosinski, P.: Koučování v multikulturním prostředí, str. 26

<sup>3</sup>Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonosti, str. 19

<sup>4</sup>Horská, V.: Koučování v školní praxi, str. 13

<sup>5</sup>Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonosti, str. 25

iv krizových situacích. Sám sobě tvrdí, že by mohl být daleko produktivnější.<sup>6</sup> Daňková ve své knize zmiňuje, tzv. Pygmalionský efekt, tedy skutečnost, že když považujeme druhého za schopného, tak se schopným stane a naopak.<sup>7</sup>

Koučink setedy už nazvat nezávislým činem, které je zaměřeno na řešení. Nezaobírá se problémem, ale řešením daného problému.

## 1.2. Historie koučinku

Jak již název napovídá, koučink má své kořeny ve sportu. První význam slova „coach“ je „kočár“ nebo „vozidlo“, druhým, známějším výrazem je coach ve smyslu člověka, který koučuje ostatní ke sportovnímu výkonu a snaží se je připravit například na tenisový zápas. Ze sportovního prostředí přinesl tuto metodu učitel z Harvardu a tenisový odborník W. Timothy Gallwey na začátku 70. let, kdy působil jako sportovní instruktor, věnoval se tenisu, golfu a lyžování. V úbec první knihu, která se toto téma věnovala, byla kniha „The Inner Game of Tennis“, následně autor napsal „The Inner Game of Golf“ a „The Inner Game of Tennis“. V těchto knihách poprvé zmiňuje, že součástí sportovce není jen fyzická stránka, ale i psychická. Sportovní výkon má zcela jasné cíle, které lze porovnat daleko lépe, než výkony jiných lidských činností a právě proto dobře zkoumá proces činnosti. Při porovnávání výsledků Gallwey zjistil, že při odstranění vnitřních bariér hráče, se jeho výkon velmi zlepšil. Nemusí přitom dávat žádné technické stránky daného sportu. Tímto se nám odhaluje další definice koučinku. Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.<sup>8</sup>

Zakladatelem koučinku není považován jen W. T. Gallwey, ale i Sir John Whitmore. Oba autoři své poznatky přinesli ze sportu, kterému se původně věnovali; Timothy Gallwey je tenista a tenisový trenér a Sir John Whitmore je bývalý automobilový závodník.<sup>9</sup> Od prvního vydání The Inner Game of Tennis neuběhlo ani 50 let a koučovací větev se velmi rozrostla po celém světě, začaly vznikat koučovací školy, na trhu se objevují stále nové knihy věnující se koučinku, vzniklo nové povolání – „kouč“ a koučování se dostává i do organizací jako styl řízení. Přístupkoučování si může osvojit téměř každý.

Koučování jako profese je poměrně novým oborem, který si obzvláště v České republice teprve vybojovává místo na slunci. Jak moc jedný kouč vzdělaný ve svém oboru užeme

<sup>6</sup> Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonosti, str. 28

<sup>7</sup> Daňková, M.: Koučování Kdy, jak a proč, str. 11

<sup>8</sup> Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonosti, str. 21

<sup>9</sup> Čihounková, J.: Koučování Moderní metody vedení a rozvoje lidí, str. 15

mimo jiné zjistit dle jeho akreditace. Na národní úrovni toto zajišťuje Česká asociace koučů, na evropské The European Mentoring & Coaching Council a na světové úrovni již zmíněná The International Coach Federation. Akreditační systémy těchto organizací by měly být velmi podobné, tak aby zajistily obdobnou kvalifikaci koučů a jejich klientů.

Česká asociace koučů rozděluje tři kvalifikační stupně koučů; „První stupeň - *Akreditovaný kouč* ověřuje, že kouč absolvoval takové všeobecné a speciální vzdělání, supervizi a vlastní praxi, které garantují jeho schopnost pracovat jako profesionální kouč pod průběžnou supervizi supervizora koučování“. Druhý stupeň - *Akreditovaný profesionální kouč* garantuje schopnost pracovat jako profesionální kouč zcela samostatně. Poslední, třetí stupeň - *Akreditovaný kouč supervizor* se navíc odpovídajícím dvoustupňovým může podílet na profesionální přípravě koučů a poskytovat supervizi koučům všech stupňů.<sup>10</sup>

Na trhu ale existuje mnoho společností, které se různí ve své nabídce kurzů jak cenou, délkou výcviku, tak i způsobem výuky. Je tedy klientovi, jaký profil kouče si vybere, dnes jen v českém trhu nabídka opravdu velká. Již zmíněné The European Mentoring and Coaching Council i The International Coach Federation mají své zastoupení v České republice, vedle těchto poboček nadnárodních společností jsou zde i desítky jiných poskytovatelů koučovací služeb.

### 1.3. Cíle koučování

Cílem každého kouče není jen dovést koučovaného k tomu, aby vyřešil aktuální situaci, aby dosáhl cíle, který si společně s koučem určil, ale také osamostatnění koučovaného. Koučovaný by si osvojením dovedností, které ho kouč naučil, měl v případě rady v jiných situacích, měl by vědět, jak věci řešit lépe a efektivněji v budoucnu.<sup>11</sup> Zde nastává otázka, zda kouč opravdu koučování zanechá po naplnění vytyčených cílů anebo sklientem koučování pokračuje dále, ať už z finančních anebo jiných motivů. V literatuře ani na webových serverech se názory na počet a délku sezení různí. Některé servery doporučují absolvovat minimálně 4-6 sezení.<sup>12</sup> Jiné servery píšou, že optimální počet sezení je 10, s dohodou, že se počet koučovací sezení může navýšit nebo snížit dle potřeb klienta.<sup>13</sup>

<sup>10</sup>[online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z <http://www.cako.cz/index.php?ckat=59&lang=cz>

<sup>11</sup>Daňková, M.: Koučování Kdy, jak a pro č, str 13

<sup>12</sup>[online]. [cit. 2012-03-09]. Dostupné z <http://www.hrcc.cz/g2.php>

<sup>13</sup>[online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z <http://outdoored.cz/coaching-3.html>

Kodex mezinárodní federace koučů tento aspekt neřeší. Délka sezení i počet sezení se zpravidla upřesňuje v rámci pracovní smlouvy. Obvykle tedy záleží na dohodě mezi koučem a koučovaným. V případě firemního koučování záleží na dohodě tří stran; kouče, koučovaného a organizace, která za služby kouče platí.

Z osobního rozhovoru na toto téma se těmi kouči jsem se dozvěděla, že častá praxe je koučování stejného klienta, ale s jiným cílem. Během koučování se objeví místo, na které by se mohl klient zaměřit a po splnění úvodního cíle navrhně svému klientovi koučování na jiném tématu.

#### 1.4. Proces koučování

Koučování je vždy vztahem mezi koučem a koučovaným, ve kterém má každý svoji roli. Do tohoto vztahu může firemní koučování vstoupit také organizace, která kouče platí. Může určit cíle koučování, například zlepšení výkonu zaměstnance, může určit délku sezení i počet sezení.

Dle knihy „Koučování v manažerské praxi“ by při koučování měla být atmosféra upřímnosti a otevřenosti, koučovaný by měl sdílet své pocity, myšlenky, nápady a zkušenosti bez jakýchkoli zábrán. Spřátelským vztahem mezi koučem a koučovaným by se to nemělo přehánět, poté by obě strany ztratily zdravý odstup a kouč by mohl mít problémy sdělovat svému klientovi věci, které slyší nerad, ale které by mohly napomoci jeho osobnímu růstu.<sup>14</sup> Kouč tedy musí umět trpělivě naslouchat, a klást koučovanému otázky tak, aby si zlepšil vnímání reality a zároveň pocíťoval odpovědnost za své jednání. Proces koučování ovlivňuje jak kouč, tak koučovaný. Koučovaný si určí, o jakém tématu se bude hovořit a sám si postaví hranice o tom, co koučovi řekne, z velké části tedy určí obsah rozhovoru. Kambuderozhovor dále směřovat, určuje kouč.

Whitmore vyjmenovává své knize zejména několik aplikací, ve kterých se dá koučování využít. Jedná se například o motivaci zaměstnanců, ocenění a hodnocení, delegování, realizaci úkolů, řešení problémů, plánování a kontrola, vztahové problémy, osobní růst zaměstnanců, vytváření týmů a činnost týmů. Kouč/manažer ale může používat principy koučování při každém kontaktu se zaměstnanci, nejen ve výše vyjmenovaných situacích.<sup>15</sup> V pracovní praxi se koučování používá zejména k rozvoji pracovních schopností a dovedností pracovníků, ale i ke zlepšení sebe reflexe koučovaného pracovníka – uvědomí si, proč a jak dle svých dat

<sup>14</sup>Suchý, J., Náhlavský, P.: Koučování v manažerské praxi, str. 45

<sup>15</sup>Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 26

dělanéjužite čněji, m ůžese výrazn ěrozvinouti sebeorganizace pracovníka, tedy efekti vní využití času schopnost rozvíjet sám sebe. <sup>16</sup>

#### **1.4.1. Koučovaný**

Koučovaný, tedy klientkou čebysim ěluv ědomit, co od koučování očekává. M ěl by mít alespoň ějakou představu o tom, co bude skoučovaným řešit. Spomocí otázek koučovaný ěl koučovaný ůr čit plán, tedy zp ůsob, jak cíle dosáhnout a uv ědomitsi, co musí ud ělat proto, aby svého cíle dosáhl. <sup>17</sup> V mnoha situacích je pro klienta náro čné ůr čit si konkrétní plán k dosažení vyty čeného cíle a často bývá ješt ě t ěžší tento plán dodržet. B ěhem celého procesu koučování musí koučovaný také p řijmout všechnu zodpov ědnost za vá rozhodnutí a následné činy. Spomocí koučovací pravidelných sezení by se nem ělostát, že si koučovaný vytyčí nereálné cíle, či že cíle nesplní. Koučovaný by si díky otázkám koučové m ěl uv ědomit, jaká je jeho realita, jaké jsou reálné možnosti řešení a jaké budou mít navrhovaná řešení dopady, p řínosy a rizika. <sup>18</sup>

Předtím, než prob ěhne první koučování, by m ěl být koučovaný p řipraven, m ěl by mít chu ť o sob ě p řemýšlet a pracovat na sob ě. Velice často je d ůležitá i pracovní prostředí, ve kterém koučování probíhá. <sup>19</sup>

#### **1.4.2. Osobnostkou če**

V odborné literatu ře m ůžeme nalézt mnoho ideálních typ ů osobnosti koučové. Auto ři se shodují na tom, že koučový m ěl být silná a vyzrálá osobnost, která je ochotna se neustále učit a pracovat na sob ě. Velmi d ůležitou charakteristikou je pozitivní postoj k sob ě i ke svému okolí. <sup>20</sup> Whitmore ve své knize vyjmenovává následující charakteristiky koučové: trp ělivost, objektivita, nezaujatost, schopnost podpo řit druhé, zaujatost pro v ěc, schopnost naslouchat, vnímavost, schopnost vnímat realitu, zn átsám sebe, pozornost, dobrá pam ěť. <sup>21</sup> Ideální kouč by dle Horské také m ěl um ět navodit správnou atmosféru p ři koučování, navodit vztah vzájemné d ůvěry, m ěl by klást správné otázky ve správnou dobu, m ěl by být empatický, m ěl by um ět rychle porozum ět problému svého klienta či klient ů, dále by m ěl

<sup>16</sup> Parma, P. Um ění koučovat, str. 215

<sup>17</sup> Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 13

<sup>18</sup> Daňková, M.: Koučování Kdy, jak a proč, str. 10

<sup>19</sup> Parma, P. Um ění koučovat, str. 215

<sup>20</sup> Suchý, J., Náhlavský, P.: Koučování v manažerské praxi, str. 25

<sup>21</sup> Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 53

být tvořivý a následně by měl umět své klienty dovést ke kreativitě, dále uvěřovat jim a motivovat je v celém procesu koučování. Dále by měl být schopen soustředit se na cíl klienta, ale i ctít soukromí svého klienta a všechny informace, které mu klient sdělí považovat za důvěrné. Jedním z velmi důležitých charakteristik je schopnost kouče rozpoznat svojí roli, umět jí odlišit od poradce a jiných forem využívaných při rozvoji zaměstnanců.<sup>22</sup>

Osobně si nemyslím, že existuje kouč, který 100% vyhovuje těmto vyjmenovaným požadavkům. Koučové by ale měli být elitní profíl ideálního kouče známá měla by se snažit se ve své praxi k němu přiblížit, měli by ho používat jako motivaci ke svému vlastnímu seberozvoji.

Koučování je orientované na výsledek, na cíl, který si koučovaný stanoví na první hodině skoučem. Pokud koučovaný těchto výsledků nedosáhne, je jeho sebevěření podlomeno a samotná víra v koučování oslabena. Kouč by tedy měl neustále vědět, co koučovanému pomáhá, jaký je jeho opravdový cíl, zvýšit jeho odhodlání a pomoci mu odstranit vnitřní překážky, které ho brzdí před úspěchem. Kouč by také nikdy neměl zapomenout na zásadní cíl koučování, kterým je vytváření a posilování sebevěření koučovaného.<sup>23</sup>

Pokud kouč vystupuje jako nezávislý tvůrce vědomí, nepotřebuje mít odborné znalosti ani zkušenosti v daném oboru. Čím více kouč své znalosti využívá, tím méně účinné bude dle Whitmorea jeho koučování, protože každý takovýto zásah snižuje odpovědnost koučovaného.<sup>24</sup> Jinými slovy, znalosti v daném oboru mu tedy nedovolí dostatečný nadhled nad probíraným tématem. Více, než inteligence v smyslu IQ je pro něj důležitější emoční inteligence, EQ, která se skládá ze čtyř složek: sebeovládání, sebevědomění, motivace, empatie a sociální dovednosti.<sup>25</sup> V koučovacím rozhovoru je také důležitá pozitivní zpětná vazba. Kritika klientů nikam neposune ani ho nebudeme motivovat. Pokud je koučovaný pochválen za malý úspěch, zvýší to jeho snahu a dosážení cíle. Pokud je koučem manažer, je samozřejmě jasné, že bude mít odborné znalosti. V případě koučování by se ale měl pokusit své znalosti „zapomenout“ a ptát se svého podřízeného jako laik. Koučovaný poté bude pracovat tak, aby využil své jedinečné vlastnosti a potenciál. Pokud manažer dává jasný úkol, bude pracovat tak, aby naplnil jeho představy, takovými postupy, kterými učí manažer, svůj potenciál poté využije jen omezeně.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup>Horská, V.: Koučování v školní praxi, str. 23

<sup>23</sup>Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 29

<sup>24</sup>Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 53

<sup>25</sup>Suchý, J., Náhlavský, P.: Koučování v manažerské praxi, str. 26

<sup>26</sup>Whitmore, J.: Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 54

## 1.5. Koučinkvs.jinédisciplíny

Koučování je zcela odlišné od jiných technik osobního rozvoje. Snaží se změnit myšlení klienta, neposkytuje mu nové znalosti či dovednosti, ale snaží se vytvořit nový pohled, postoj či překonat vnitřní bariéry koučovaného.<sup>27</sup> Kouč tedy nedává svému klientovi odborné rady, neříká mu, zda to, co dělá je správné či špatné, pouze strukturuje proces a postup jeho myšlení.<sup>28</sup>

Jedna z dalších výrazných charakteristik koučování je jeho, v poměru k ostatním níže popsaným disciplínám, vyšší cena. Dle České Asociace Koučů se cena běžného profesionálního kouče za jedno sezení pohybuje mezi 3000,- Kč a 6000,- Kč, levnější kouč je dle webu podezřelý – pravděpodobně nejde o profesionálního koučování. Pokud si účtujete více, jak 6000,- Kč na hodinu jedná se o velmi zkušeného, profesionálního kouče.<sup>29</sup> V následující části porovnáme koučování s jinými technikami.

### 1.5.1. Koučování versus mentorování

Mentorování (anglicky mentoring) je jedna z mnoha technik využívaných k osobnímu růstu či rozvoji zaměstnanců. Mentorové rádi poskytují odbornou podporu, konzultace či poradenství.<sup>30</sup> Mentor se snaží předat co nejvíce osobních praktických zkušeností z daného oboru, učí svého posluchače potřebným modelům, principům a postupům v dané organizaci. V pracovním vztahu se mentorování používá například při nástupu zaměstnance do zaměstnání. Zaměstnanec se dozvídá své pracovní povinnosti a učí se předem daným postupům, které by měl používat při řešení různých problémů a úkolů. Při mentorování je výkon hodnocen zvěšší a uplatňuje se zde zejména vnitřší motivace, nejčastěji ve formě odměn a sankcí. Mentor je tedy zaměřen na správnost provedení dané věci.<sup>31</sup>

Naopak od mentora se kouč ptá takovým způsobem, aby jeho klient přišel na odpovědi sám a sám si tím ujasnil, jaké řešení je pro něj nejlepší, soustředí se tedy na proces myšlení koučovaného.

<sup>27</sup>[online]. [cit. 2012-01-03]. Dostupné z <http://www.cako.cz/index.php?ckat=61&lang=cz>

<sup>28</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 17

<sup>29</sup>[online]. [cit. 2012-01-05]. Dostupné z <http://www.cako.cz/index.php?ckat=64&lang=cz>

<sup>30</sup>Rosinski, P.: Koučování v multikulturním prostředí, str. 28

<sup>31</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 14



### 1.5.2. *Koučováníversustherapie*

Terapie je jedna z profesí, která se snaží klientovi pomoci s problémy, které si klient uvědomuje. Snaží se pomoci přijít na kořeny současného stavu a řeší problém v situaci, kdy si člověk nedokáže sám pomoci či si nemyslí, že je schopen situaci řešit sám.<sup>32</sup> Terapie se snaží zahojit staré emocionální rány a snaží se pomoci přijít nad úvod, „proč“ se něco stalo. Při koučování se naopak klade větší důraz na budoucnost a snaží se klienta dovést k novým myšlenkám a otevřít mu možnosti, jak může řešit současné problémy a úkoly. Je zde tedy spíše klade důraz na „co“ a „jak“ se stalo.<sup>33</sup>

Terapie je dlouhodobý proces, jehož výsledky jsou pomalé a složitější pozorovatelné naopak koučování je rychlý způsob dosahování cílů a změn, který přináší okamžité a viditelné výsledky, pokud se koučovaný cítí poměrně dobře (přiměřeně své životní situaci) a chce daný problém vyřešit. Jediné, co potřebuje je správně nasměrovat.<sup>34</sup>

Pokud se stane, že ke koučování přijde klient, který potřebuje terapii (kouč by to měl rozpoznat), měl by ho pouze dovést k tomu, aby si sám našel řešení problému a domil za čalnaněm pracovat s odborníkem jiného vzdělání. Kouč by se neměl snažit vyřešit problém takového klienta, protože on nemá dostatečné vzdělání. Zásadní rozdíl mezi rolí terapeuta a kouče je, že terapeutovi chodí většinou lidé, kteří potřebují pomoci, koučování by si poradili i bez kouče, aleskoučem je jejich proces rozhodování efektivnější.

### 1.5.3. *Koučováníversusporadenství*

Poradce či konzultant je ve svém oboru odborníkem a dokáže pomoci pracovat s informacemi, které napomáhají řešení problému týkající se jeho okruhu působnosti. Poradce tedy poskytuje odbornou radu, navrhuje řešení a nabízí své know-how z zkušenosti. Stejně jako kouč může poradce zaměstnanci pomoci s ujasněním cílů, kterých chce jeho klient, zaměstnanec dosáhnout.<sup>35</sup>

Poradenství nabízí řešení problému, naopak koučování se soustředuje na proces, který koučovaného k řešení dovede. Koučovaný si díky tomuto procesu zlepšuje předpoklady k zvládnutí úkolů, odhodlanost i odpovědnost za své činy, to by mělo vést k vyšší sebedůvěře a tedy i výkonnosti.<sup>36</sup> Dalším rozdílem mezi koučováním a poradenstvím je

<sup>32</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 18

<sup>33</sup>Rosinski, P.: Koučování v multikulturním prostředí, str. 28

<sup>34</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 18

<sup>35</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 16

<sup>36</sup>Rosinski, P.: Koučování v multikulturním prostředí, str. 28

délka a počet sezení, v poradenství může být sezení krátké a může být pouze jedno. Při koučování musí být z důvodu návaznosti sezení více. Zpravidla jedno sezení trvá jednu hodinu, existuje však mnoho výjimek. Vždy záleží na dohodě mezi koučovaným a koučem, stejně tak, jako u poradenství.

#### **1.5.4. Koučování versus trénink**

Trenér se zaměřuje na rozvíjení určitých dovedností svého klienta, navrhne mu plán a následně kontroluje, zda je trénovaným dodržován. Trénovaný se zlepšuje tím, že naslouchá instrukcím trenéra, napodobuje ho a poučuje se ze svých chyb, které mu napomáhá odhalit mimo jiné i trenér. Svě výsledky poté zlepšuje opakováním následným korigováním.<sup>37</sup> Cílem tréninku je tedy osvojení nových dovedností a jejich aplikace v různých situacích.

Kouč se naopak nesnaží naučit koučovaného novým dovednostem, není primárně soustředěn na jeho výkon, ale vede ho k tomu, aby si své již dříve nabyté zkušenosti a znalosti uvidomiladíkynimsiurčilnovécíleadosáhlych.<sup>38</sup>

#### **1.6. Typy koučinku**

Koučinku se nejčastěji rozděluje do několika kategorií. V profesní praxi se dělí na interní a externí, dále se může dělit na individuální a týmový. Zcela odlišný je také transakční a transformační koučink. Samostatnou kategorií je také koučink sebe sama. V následující části se pokusím vysvětlit tyto kategorie.

##### **1.6.1. Externí a interní koučink**

Rozdělení koučinku na externí a interní se používá zejména pro organizace. Externí kouč je osoba ve společnosti nezainteresovaná, přicházející z vnějšího prostředí společnosti. Kouč tedy není zaměřen na společnost, ale je jí najímán na základě smlouvy. Externí kouč často nezná hierarchii společnosti, kulturu a ve společnosti se ze začátku nemusí zcela orientovat. Externí kouč je vítán zejména v případech, kdy je nutná důvěrnost informací, které koučovaný koučovi sdělí.

<sup>37</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 17

<sup>38</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 17

Interní koučování bývá jedním z nástrojů firem, pro které je důležitý rozvoj jejich zaměstnanců. Interní koučování je rádným zaměstnancem společnosti, ve kterém může věnovat koučování naplněný pracovní úvazek, být interním koučem, školitelem, anebo své spolupracovníky může koučovat vedle své „regulární“ pracovní náplně. Interní koučování tedy může být manažer nebo i jiný liniový pracovník. Tato forma koučování má pro společnost mnoho výhod. Nejvíce společnostmi uznávaná výhoda je její nižší cena v porovnání s externím koučováním, zaměstnanec také svoji společnost zná, rozumí její firemní kulturu, prostředí obvyklými procesy.

### **1.6.2. Individuální skupinové koučování**

Individuální koučování je výchozím modelem pro ostatní formy koučování. Je to vztah „one to one“, který je velmi efektivní, zároveň je ale dražší, než skupinové koučování.<sup>39</sup> Individuální koučování se ve firmách používá zejména pro pracovníky ve vyšších pozicích nebo u zaměstnanců, kteří firmu vnímají jako talentovanou a perspektivní. Individuální koučování je kladem větší důraz na vlastní motivaci a iniciativu.<sup>40</sup>

Skupinové koučování probíhá zcela jiným způsobem, než to individuální. Velký rozdíl od individuálního koučování, zásadní zejména pro firmy, je cena této služby na osobu, tedy možnost rozložit náklady na kouče rovnoměrně mezi počet účastníků<sup>41</sup>. Skupinové koučování by se mělo využívat pouze pro homogenní skupiny, jejichž členové mají podobné zájmy a cíle.<sup>42</sup> Jedná se o skupinové koučování týmové koučování.

### **1.6.3. Týmové koučování**

Koučování týmu se soustředí jak na zvýšení výkonnosti týmu, vztahy mezi členy týmu, tak i na každého člena týmu samostatně. Koučovník musí brát v úvahu potřeby byznysu, vztahy v týmu i vztahy týmu se zbytkem organizace. Snaží se členům týmu ukázat, jak se ve své práci chovají a naučit je, jak by mohli své výkony ještě zvýšit, jinými slovy, uvolňují potenciál členů týmu jako celku.<sup>43</sup>

<sup>39</sup>Suchý, J., Náhlovský, P.: Koučování v manažerské praxi, str. 43

<sup>40</sup>Horská, V.: Koučování v školní praxi, str. 19

<sup>41</sup>Suchý, J., Náhlovský, P.: Koučování v manažerské praxi, str. 47

<sup>42</sup>Horská, V.: Koučování v školní praxi, str. 19

<sup>43</sup>Rosinski, P.: Koučování v multikulturním prostředí, str. 34

Koučování týmu je dlouhodobý proces, do kterého mimo jiné patří osobní rozhovory kouče s členy týmu, vyhodnocení týmu, postupkoučování, který je p řízpůsobenpotřebám a charakteristikám týmu a způsobnou vazbu od lidíratýmu. <sup>44</sup> Pokud se cíle týmu jako celku a cíle členů týmu neshodují, nevzniká zde vhodná podmínka pro kouče a jeho práci může být kontraproduktivní. Kouč může pomoci jak s tvorbou řešení týmu, může ho koučovat dlouhodobě a pomoci i při vytváření týmového projektu.

#### **1.6.4. Transakční a transformační koučování**

Transakční koučování je nejběžnějším modelem koučování, který se v dnešní době uplatňuje ve firmách. Jeho cílem je zejména zvýšení výkonu klienta, zaměstnance. <sup>45</sup>

Transformační koučování je časově náročnější a vyžaduje vyšší odhodlanost koučovaného, zároveň větší zkušenost kouče. Transformační koučování pomocí otázek získává informace o zkušenostech klienta, které následně využívá k odstranění bariér osobního růstu a k podpoření sebevědomí klienta, <sup>46</sup> nesnaží se pouze změnit chování koučovaného, jako transakční koučování, ale změnit i jeho myšlení, myšlenkové pochody, očekávání a postoje. <sup>47</sup> Následně na tyto změny by se mělo změnit chování koučovaného a tím pádem i jeho dosahované výsledky jak v osobním, tak pracovním životě. Vzhledem k tomu, že se při této formě koučování dostává na osobní témata a je velmi emocionálně zainteresován, doporučuje se, aby kouč byl externí a koučovaný se mohl zcela odprostit od osobních vztahů na pracovišti. <sup>48</sup>

#### **1.6.5. Koučování sebe sama**

Koučování sebe sama je zcela ojedinelý způsob koučování, který si žádá sebeorganizaci silnou vůli. Vsebe koučování již nejsou role rozděleny mezi koučovaného a kouče, obě tyto role zde hraje člověk sám, ve své mysli. Základním principem je vytvoření si svého vnitřního pozorovatele, který by měl být schopen dívat se s odstupem na vlastní myšlenky

---

<sup>44</sup>Rosinski, P. Koučování v multikulturním prostředí, str. 35

<sup>45</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 19

<sup>46</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 19

<sup>47</sup>[online]. [cit. 2012-01-21].

<http://www.acmtransformation.com/resources/files/Transformational%20coaching%20model.pdf>

<sup>48</sup>[online]. [cit. 2012-01-21].

<http://www.acmtransformation.com/resources/files/Transformational%20coaching%20model.pdf>

konání. Člověk tedy pokládá otázku sám sobě a sám si na ni odpovídá, dostane sám sebe pod svou kontrolu, usměrňuje své myšlenky, pocity, emoce jednání. <sup>49</sup>

V literatuře existuje několik návrhů, dle kterých bychom se mohli postupovat, prodávají se také různé pomůcky, které napomáhají k správnému postupu. Jsou to například sebekoučovací karty. Velkým úskalím této metody je disciplína a setrvanost v procesu sebekoučování. Pokud není koučovaný nikým kontrolován ani motivován a nikdo nesleduje jeho naplňování cílů, nemusí koučovaný u sebekoučování vydržet. Tato metoda může být úspěšná v případě, že koučovaný zná koučovací techniky, ví, jakým způsobem si určité termíny jejich plnění jednoduše motivovaný a disciplinovaný, že se sebekoučováním vydrží alespoň do té doby, než se objeví první výsledky.

Výrazným pozitivem jsou nízké náklady sebekoučování, pokud koučovaný nenavštíví finančně náročný kurz, kde je sebekoučovacími technikami seznámen. Stále ale koučovaný nemusí platit za koučovací hodiny, případně za prostory a v porovnání s firemním koučováním, nemusí koučovacími hodinami obětovat čas zaměstnanců v pracovní době.

## 1.7. Metody koučování

### 1.7.1. *Metoda Inner Game*

Autor Timothy Gallwey poprvé metodu Inner Game popsal v roce 1974 ve své publikaci „The Inner Game of Tennis“.

Je založena na velice jednoduchém vzorci,  $V = P - I$ , neboli výkon je roven potenciálu minus interference. V klasickém učení je kladen důraz na potenciál, pokud chceme být vnějším lepším, tak si zvýšíme vzdělání, pokud chceme jet rychleji na kole, začneme více šlapat atd. Metoda Inner Game se naopak zaměřuje na interference. Interference by se u příkladu skolem mohla v příkladu sjízdou na kole přirovnat k brzdě. Tedy pokud chceme jet rychleji, nestačí to, když bychom přestali brzdit? Pokud se koučovaný soustředí, věnuje pozornost všem faktorům, které jsou pro dané téma důležité<sup>50</sup>

Metoda Inner Game tedy pomáhá překonat mentální překážky, které stojí v cestě tomu, aby se člověk na 100% soustředil na svůj výkon, následně změnil své mentální rozpoložení a mobilizoval svůj potenciál. Tato metoda by měla každému dopomoci k překonání tzv. vnitřního boje (např. nedostatek důvěry v sebe sama, obava z neúspěchu, nechutí ke

<sup>49</sup>Suchý, J., Náhlavský, P. Koučování v manažerské praxi, str. 53-54

<sup>50</sup>Gallwey, W. T. Inner Game pro manažery, str. 39

změnám, pochybnosti o vlastních schopnostech atd.), které se odehrávají v mysli každého člověka, když chce dosáhnout lepšího výsledku. Metoda Inner Game má vztah zaměstnanců k práci, umožňuje organizacím učit se, zlepšovat výkon a vytváří lepší pracovní prostředí.<sup>51</sup>

### 1.7.2. Model koučování GROW

Nejnámější model koučování představil již mnohokrát zmiňovaný britský kouč John Whotmore ve své knize „Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti“. Tento model vymezuje postup koučovacího procesu, kdy koučovaný dospívá k řešení problému a dosažení cíle, koučové ho používají jak u jednotlivců, tak u skupin. Skládá se ze 4 na sebe navazujících etap, jejichž první písmena dávají dohromady název GROW<sup>52</sup>.

G-Goal Setting

R-Reality

O-Options

W-Will

G, Goal setting znamená určení si, definování si cíle, kterého bych chtěl dosáhnout. Zde by si koučovaný měl ujasnit, kam by chtěl dospět a čeho by během koučovacích hodin chtěl dosáhnout.

R, Reality popisuje současný stav koučovaného. Zde si koučovaný musí uvědomit, jaká je jeho současná situace, jak je s ní spokojený a co se mu na ní líbí a nelíbí. Jak by dle posud úspěšně vyřešil úkol, tedy kdy se mu daří více a kdy méně.

O, Options, zde si koučovaný určí, jaké jsou reálné řešení otázek, které má. U každého řešení si musí uvědomit, jaká jsou jejich rizika i přínosy, co by musel změnit a jak by k řešení přistupoval.

W-Will, znamená akční plán koučovaného, konkrétně tedy to, jak, co a kdy udělá, aby dosáhl změny, kterou si určil v první etapě procesu koučování.

<sup>51</sup>Gallwey, W. T. Inner Game pro manažery, str. 25

<sup>52</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 73

### 1.7.3. Modelkou čování ADAPT

Hlavním cílem modelu kou čování známým pod akronymem ADAPT se je úprava výkonnostikou čovaného. Následující odstavec shrnuje, co každé písmeno reprezentuje<sup>53</sup>:

A – Assess current performance

D – Develop a plan

A – Act on the plan

P – Progress Check

T – Tell and ask

Písmeno A (asses current performance) shrnuje první bod v procesu kou čování, tedy posouzení současných výkonností, současných výkonů. Kouč si před tím, než začne koučovat, než se bude snažit zvýšit výkonnost svého klienta, musí zjistit, jaká je aktuální situace koučovaného, jaké jsou jeho nejlepší dosavadní výsledky, jakých dosáhl, jaký styl čí taktiku používá nejčastěji. Měl by zjistit, při jaké práci se cítí nejlépe, jaká mu je naopak nepříjemná. V podnikatelské praxi to může být obtížné, protože mnoho aspektů výkonnosti se změnit nedají.

Písmeno D reprezentuje druhý bod v koučování, rozvinutí plánu. Koučovaný si zde musí stanovit cíle, které chce dosáhnout, jak moc a jak dlouho chce zlepšit. Koučovaný si zde určí časovou rámcovou podmínku, na které si vytyčí svojí výkonnost v určitém bodě v čase. Například pokud bude jeho výkonnost v čase A, kam se posune do doby B a jak daleko dospěje v konečné fázi, v bodě C. Teorie doporučuje pracovat s krátkými časovými úseky a přesně vymezenými cíli. Koučovaný i kouč musí v této době pracovat na strategiích, jak předsevzatých cílů docílit. Koučovaný by se měl kontrolovat sám, měl by alespoň mít dohledkouččině do svého okolí.

A znamená jednat podle plánu, zde koučovaný za pomoci kouče zjistí, zda to, co je potřeba pro jeho posun z jednoho druhého bodu plánu.

Předposlední písmeno P reprezentuje fázi v procesu koučování, která se objevuje ve všech ostatních fázích. Fáze zkontrolování pokroku by měla být všudypřítomná tak, aby se případné nesplnění určeného cíle nestalo překvapením. Pokud koučovaný i kouč pokrok neustále kontrolují, mají možnost si všimnout všech změn ve výkonu dříve, než dojde ke zmaru a případně zareagovat tak, aby se koučovaný přiblížil k cíli.

---

<sup>53</sup>Birch, Paul. Koučování: kdy, jak a proč, str. 10

Mluvit a ptát se, V této etapě se koučovaný ptá na pokrok dle měřítek výkonnosti a navrhuje další možnosti zlepšení, zde celý proces A DAPT znovu začíná.

#### 1.7.4. Metoda SMART

Tato metoda se využívá při vymezování a konkretizaci cílů. Můžeme se s ní setkat jak v koučování, tak například v projektovém řízení. Zkratkové slovo SMART je složeno stejně jako předchozí techniky z prvních písmen výrazů charakterizujících jednotlivé postupy v procesu určování cílů. Mnoho autorů používá odlišné výrazy, nejčastěji se ale v odborné literatuře objevuje verze Paul J. Mayera z jeho publikace *Attitude is everything*, tuto metodologii popsal následovně<sup>54</sup>:

S–Specific

M–Measurable

A–Attainable

R–Relevant

T–Timebound

Zvolený cíl, kterého chcete koučovaný činit, musí být S–specifický, významný, měřitelný, dosažitelný, relevantní, časově omezený. Měly by být jasné a formulované, měly by být měřitelné, měly by být reálné, měly by být relevantní a měly by být časově omezené. Měly by být jasné a formulované, měly by být měřitelné, měly by být reálné, měly by být relevantní a měly by být časově omezené.

Druhé písmeno M zastává přídatné jméno measurable, tedy měřitelný. Námí určený cíl musí být měřitelný, tak abychom se mohli přesvědčit, do jaké míry jsme ho dosáhli, pokud vůbec. Tato charakteristika cíle je zejména důležitá při koučování týmů. Pokud by cíl nebyl měřitelný, členové týmu by nevěděli, zda se tím zlepšuje/bližší se vytyčenému cíli. Třetí písmeno A definuje cíl jako dosažitelný a reálný. Cíl musí být zároveň motivující, stimulační i dostatečně náročný. Klade-li příliš náročných cílů anebo naopak příliš jednoduchých cílů, zcela lze očekávat, že cíl nebude dosažen. Pokud je cíl dosažitelný, jsme schopni odpovět na otázku, jak daného cíle dosáhneme, ať nám to přijdou těžko nebo snadno.

<sup>54</sup>Meyer, Paul J. *Attitude is everything*, str. 20



Předposlední písmeno R charakterizuje cíl jako relevantní. To znamená, že je pro koučovaného, pro zaměstnance či protýmdůležitý, že se jedná o cíl, který se týká jejich společnosti, jejich samotných, či seubírástejným směrem jako ostatní cíle.

Poslední písmeno T charakterizuje časově určený cíl. U každého cíle by měl být určen časový limit i délka jeho trvání. Koučovaný si tedy může určit, co udělá dnes, co udělá v příštím týdnu, měsíci, aby daného cíle dosáhl. Nejzášší termín splnění cíle mu nejenže přidává na důležitosti, ale také by měl zajistit, aby nebyl opomenut a ztracen za každodenními problémy, které v životě nebo v práci koučovaného nastanou.

V koučování se tato metoda obohacuje o další dvě body, obvykle E (exciting, vzrušující) a R (recorded a rewarding, zaznamenaný, prospěšný). V praxi většinou nestačí, aby cíl prošel kritériem metody SMART, tedy aby byl specifický, měřitelný, reálný, relevantní a časově měřitelný. V případě, že koučovaný nemá z dosažení cíle radost, není pro něj dostatečně zajímavý či přílišná záležitost, nebude se snažit daleko tak, jak pokud je pro něj cíl vzrušující a prospěšný.<sup>55</sup>

### **1.7.5. Systemické koučování**

Tento způsob koučování je velice oblíbený. Vychází z myšlenkového procesu, který zahrnuje mnoho navzájem se ovlivňujících se a rozvíjejících se teorií, modelů a přístupů. Jeho základní filozofie je následující: věci jsou jak izolované, tak vzájemně se ovlivňující. Mezi prvky a vztahy není vztah příčinné souvislosti, ale jsou v interakci.<sup>56</sup> Systemický přístup neomezuje vnímání světa na pouze jeden objektivní výklad, na pouze jednu objektivní realitu, ale připouští mnoho pohledů na stejnou věc a vzájemně z této rozmanitosti těží.<sup>57</sup> Dle Petra Parmeho jsou hlavními zdroji systemického myšlení „konstruktivismus, komunikační teorie, kybernetika 2. řádu a teorie autopoietických systémů, teorie chaosu, synergetika, teorie dynamických systémů, metodologie „molekulárních systémů, teorie sociálních systémů a obecná systémová teorie.“<sup>58</sup> Zjednodušeně můžeme shrnout systemické myšlení jako čtyři teze: „Nositelem významu v komunikaci je kontext,

---

<sup>55</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 75

<sup>56</sup>Parma, P. Umění koučovat, str. 22

<sup>57</sup>Parma, P. Umění koučovat, str. 141

<sup>58</sup>Parma, P. Umění koučovat, str. 140

pozorovatel je součástí pozorovaného, živé systémy jsou operacionálně uzavřené a živé systémy fungují v každém okamžiku optimálně.<sup>59</sup>

Systemický přístup je častý ve vzdělávání, psychoterapii, poradenství, managementu, obchodování a řadě dalších příležitostech.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>Parma, P. Umění koučovat, str. 152

<sup>60</sup>Parma, P. Umění koučovat, str. 23

## 2. KOUČOVÁNÍ JAKO STYL VEDENÍ

Koučování jako styl vedení se uplatňuje zejména ve firmách, které mají demokratickou firemní kulturu. Při tomto stylu vedení nedostává zaměstnanec pouze příkazy, ale může také zapojit do rozhodovacích procesů, hodnotit dosavadní výsledky společnosti či plánovat další aktivity firmy, celkově se mu zvýší pravomoci a tedy zodpovědnost za svá rozhodnutí. Výsledkem by následně mělo být větší zodpovědnost za vlastní práci a uplatnění vlastní iniciativy při plnění pracovních povinností.<sup>61</sup>

Je velice těžké si představit, že by manažer mohl být zároveň dobrým vedoucím a zároveň koučem, jejich role jsou podle stereotypních představ zcela odlišné. Manažer rozhoduje, rozdává úkoly, má vliv na výši platů zaměstnance i na vyžadovaný pracovní postup. Kouč, tak jak jsem ho doposud popsala, je člověk, který dokáže motivovat a dovést svého klienta k vytyčeným cílům. Tyto stereotypy při správném koučování na pracovišti padají. Vztah mezi koučem/manažerem a jeho podřízeným/koučovaným by měl být založen na vzájemné důvěře, pocitu jistoty a bezpečí. Zaměstnanec by neměl být vyvíjen nátlakem, aspekty jako finanční odměna, kariérní postup atřeba by se měly zcela eliminovat.

Manažer může být dobrým koučem, pokud má dostatek empatie, je objektivní i upřímný vůči sobě samému a je ochoten přijmout po částečném odporu svých spolupracovníků. Tento odpor ze strany zaměstnanců bývá zpravidla způsoben strachem ze zvýšené zodpovědnosti za své rozhodnutí. Teorie koučinku tvrdí, že způsob rozhodování založený na příkazech zaměstnance demotivuje a vytváří atmosféru strachu, ten následně nedává najevo své pocity, neposkytuje zpětnou vazbu a v extrémním případě dle Whitmorea může podávat horší pracovní výkon.<sup>62</sup> Tento způsob vedení zaměstnanců používají zejména manažeři, kteří byli samými koučování.<sup>63</sup>

Role manažera je tedy odlišná od klasické. Manažer nepřikazuje, ale radí a pomáhá s případnými problémy, dále se snaží zajistit ty nejlepší podmínky tak, aby bylo dosaženo daných cílů. Manažer tedy musí mít dostatečné znalosti i autoritu a zároveň podporovat dobré nápady i inovace ze strany svých podřízených. V ideálním případě je manažer pouze instruktorem, až rovnocenným partnerem.<sup>64</sup>

V praxi by to mělo vypadat tak, že díky otázkám manažera si podřízený uvědomí všechny detaily spojené s úkolem, který mu byl zadán, následně si je schopný uvědomit, zda bude v tomto úkolu úspěšný a tedy zda chce převzít zodpovědnost. Z druhé strany manažer

<sup>61</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 19

<sup>62</sup>Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonosti, str. 32

<sup>63</sup>Suchý, J., Náhlavský, P. Koučování manažerské praxi, str. 51

<sup>64</sup>Veber, J. a kol. Management, základy, prosperita, globalizace, str. 84

dostává zodpovědí pod řízeného informace o plánovaných postupech pod řízeného a o příčinách jeho rozhodnutí k tomuto postupu. Dle teorie nemusí být manažer přítomen a kontrolovat výsledky práce pod řízených.

Tato modelová ideální situace má dle mého názoru mnoho úskalí. Myslím, že v praxi není tak bezproblémová, jak ji popisuje John Whitmore ve své knize. Tento způsob rozhodování je velice časově náročný, „pouhé“ rozdělení úkolů ušetří čas oběma stranám, pokud by manažer prodiskutoval všechny úkoly se svými podřízenými, nezbylo by mu příliš času na jiné věci. Další negativní aspekt může být záporný přístup zaměstnance, který nevidí nutnost v tom, popisovat své metody řízení, jak je řešně úkol vyřeší.

Sir John Whitmore na tyto logické připomínky ve své publikaci namítá, že pokud manažer koučuje, jeho podřízení mají daleko větší odpovědnost a tím zbavují manažera mnoha každodenních povinností, které se naléhavých úkolů. Tím by mu tedy mělo zbýt více času na rozvoj zaměstnanců a na povinnosti spojené s jeho pozicí ve firmě.<sup>65</sup> Napadá mě však připomínka, že pokud je zaměstnanci dána volnost v plnění úkolu, je možné, že nebudeme mít dostatek sebe disciplíny, aby na úkol upracoval.

Tato forma vedení se nedá aplikovat za jakýchkoliv podmínek. Pokud je při plnění úkolu nejdůležitější čas, je lepší dát zaměstnanci jasné instrukce, případně danou práci udělat manažer sám. Pokud je nejdůležitějším aspektem kvalita výstupu, je koučování díky důrazu na přesné vnímání reality i na osobní odpovědnost ideální cestou, jak přinést nejlepší výsledek. Pokud se má klient naučit novým dovednostem, je taktéž vhodné koučování. Zaměstnanec si tím osvojí mnoho nových poznatků a bude si je také dlouhou dobu pamatovat.

Jedním z dalších kladných efektů řízení pomocí koučinku je tedy schopnost zapamatovat si. Společnost IBM realizovala slavný výzkum, ve kterém rozdělila pracovníky do tří skupin, z nichž se všichni měli naučit stejně jednoduché věci, jen jiným vyučovacím způsobem. Výzkum dokázal, že lidé, kteří si mohou jednoduší věc sdělit, ukázat a mohou si je vyzkoušet, si ji vybaví daleko lépe, než ti, kterým byla instrukce pouze sdělena nebo sdělena a ukázána. Tyto výsledky také potvrdil výzkum prováděný v UK Post Office.

Výsledky zobrazuje následující tabulka 66:

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
--	--------	-----------------	-----------------------------------

<sup>65</sup>Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 36

<sup>66</sup>Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 33

Po 3 týdnech si vybaví	70%	72%	85%
Po 3 měsících si vybaví	10%	32%	65%

Tabulka 1 Výsledky výzkumu společnosti IBM

Manažer/kouč by měl svému podřízenému dovolit být lepší a pomáhat mu v jeho osobním rozvoji. Ze své vlastní zkušenosti ale vím, jak málokdo tento postup aplikuje. Vedoucí týmu se bojí osvojit vlastní pozici, o ztrátu autority u ostatních spolupracovníků a následně může dojít i k ztrátě sebevědomí, důvěry ve své schopnosti a svůj potenciál.<sup>67</sup>

Ideální podmínkou pro koučování je tedy rovnocenný vztah pracovníků na pracovišti, kteří si sesnaží dosáhnout společného cíle. Je to vztah, který si zakládá na důvěře, pocitu bezpečí a jistoty a zároveň na malém nátlaku. Tento vztah může být narušen penězi, tresty a neflexibilními postupy a řízením společnosti.

## 2.1. Využití koučování v firmách

V mnoha společnostech je nastaven takový systém, který zabráňuje tomu, aby byl potenciál zaměstnanců plně využit. Jednou z bariér mohou být zastaralé postupy a firemní struktury, které omezují vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci, některé firmy neposkytují dostatek příležitostí a podpory pro rozvoj zaměstnanců. Ten pak stagnuje a jeho motivace k vyššímu výkonu je nízká. Důležitou roli hrají také příčiny nadřízení, pokud je jejich styl řízení a styl společnosti pouze direktivní, nemůže být potenciál zaměstnanců objeven. Existují však také vnitřní překážky k využití potenciálu každého člověka. Jednou z hlavních překážek je strach z neúspěchu, malá důvěra ve své schopnosti a celkové pochyby o sobě samotném.

Koučování se v dnešní době používá na mnoha místech a mnohá úskalí, která řeší Sir Whitmore zmiňuje následující: Motivace zaměstnanců, delegování, řešení problémů, vztahové problémy, vytváření týmů, ocenění a hodnocení, realizace úkolů, plánování a kontrola, osobní rozvoj zaměstnanců, činnost týmů<sup>68</sup> atd.

<sup>67</sup> Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 29

<sup>68</sup> Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 25

V dnešní době také přibývá zaměstnanců, kteří chtějí odpovědnou práci, naplnit kuscí důvěry, kterou jim zaměstnavatel dává. Za omezení vedení formou příkazů jsou ochotni nést odpovědnost za svá pracovní rozhodnutí. Věprospěchovou činku hraje známý experiment harvardského profesora Eltona Mayo, který zjistil, že to nejsou podmínky na pracovišti, v případě tohoto experimentu síla osvětlení, které mají vliv na výkon zaměstnanců. Zásadní vliv zde má zájem zaměstnance, to že věděli, že se někdo zajímá, jak se cítí, co si myslí a co potřebují. Management správkou činku může u některých zaměstnanců vyvolávat dojem, že se jejich nadřízený zajímá o jejich názory, motivy a myšlenkové pochody, tom území kladný dopad na jejich výkon.

Každý zaměstnanec je osobnost s jinými životními zkušenostmi, pocházející z jiných sociálních i kulturních kontextů, proto má každý známa, v různých obdobích svého života, jiné motivace a činné faktory.<sup>69</sup> Vedoucí pracovník nemůže detailně znát zdroje motivace u každého svého zaměstnance, ale existují motivace a činné faktory, které jsou mnoha lidem společné. Stačí, pokud vedoucí pracovník objeví některé z nich a bude schopen je využívat k motivaci svých podřízených.

Motivace není důležitá pouze pro práci, ale také pro činku. Pokud bychom našli svého klienta rozpoznat, čím je motivován, co ho motivuje k práci a plnění úkolů jak z osobního, tak profesního života. Znalost motivace a činných i brzdících faktorů zaměstnance může potě kouč/manažer využít k odstranění bariér stojících v cestě osobního i ústavu zaměstnance. Koučování by mělo zvýšit odhodlání, zaujetí a také efektivitu při splňování úkolů. Je ale možné, že v procesu koučování si koučovaný uvědomí a ujasní své hodnoty a zjistí, že má zcela odlišné motivace a cíle, než organizace, ve které je zaměstnán. Pokud zaměstnanec tyto hodnoty nepřekoná, pravděpodobně nepostoupí.

### **2.1.1. Proč si firma volí koučování?**

V dnešní době, kdy společnosti bojují o svá místa na trhu, vyšší konkurence donucuje společnosti přejít k širším, efektivnějším a flexibilnějším způsobům řízení. Podnikatelé pod vlivem globalizace, integrace zahraničních trhů, demografických změn a vlivem internetu musí reagovat a pracovat jinak, než před několika lety. Celkový tlak na výkonnost zaměstnanců je všude přítomný. Řízení správkou činné je jedním ze způsobů, jak zvýšit výkonnost a jak ji z dlouhodobého hlediska udržet na optimální úrovni. Tento nákladný nástroj ale vyžaduje zásadní změnu postojů zaměstnanců, chování i změnu

<sup>69</sup>Horská, V. Koučování v školní praxi, str. 42

firemních postupů a tedy i organizační struktury dané společnosti. Koučováním užebýt schopností doplňující jiné manažerské dovednosti, a být tak další hlavnou silou posilující týmového ducha a zároveň i společnou touhou zvýšit výkonnost celé firmy. Na pracovišti, kde se používají koučovací techniky, by měl být po krátké době zřetelný pokrok jak v pracovním, tak v osobním životě.

V případě, že se společnost rozhodne najmout externí kouče či vyškolit si své interní, a „poskytnout“ služby kouče velké části svých zaměstnanců nemusí to mít vždy pozitivní dopady. Ti zaměstnanci, kteří kouče nedostali, se mohou cítit nespokojeni a ublíženi, ti, kteří kouče dostali, si ho nemusí vážit. V této službě poté neuvidí žádnou exkluzivitu a nemusí být tedy dostatečně motivováni dosahovat vytyčených cílů. Externí koučování by tedy mělo být „za odměnu“, pokud zaměstnanec dříve pracuje za zaměstnavatele, nemvidí potenciál, dámu šanci se zlepšit.<sup>70</sup> Situace, kdy je většina zaměstnanců externě koučována, je ale velice nepravděpodobná, zejména díky vysokým cenám externích koučů. Ve firmě, která je otevřená koučováním už tedy vypadat častotak, že vedoucí pracovníci mají možnost využívat služeb externího kouče a nižší postavení pracovníci mají možnost využívat služeb interního kouče.

### **2.1.2. Exekutivní koučování**

Exekutivní koučování je forma externího koučování, kdy náklady spojené s koučováním hradí organizace, která koučovaného zaměstnává a koučovaným je řídicí pracovník. Firemní koučování je odlišné pouze v tom, že koučovaným není řídicí pracovník. Vztah mezi koučovaným a koučem je zcela důvěrný, kouč tedy nesmí organizaci řídit nic, co mu jeho „světec“ řekl. Tato intimita by měla zajistit otevřenost a upřímnost a tím zefektivnit výsledky koučování. Exekutivní koučování by mělo být řízené jak pro organizaci, která za službu platí, tak pro koučovaného.<sup>71</sup>

Při exekutivním koučováním vzniká vztah mezi firmou a partnery, mezi koučem a koučovanými organizací. Všichni aktéři nesou břemem koučování odpovědnost za komunikaci břemem celého procesu koučování. Kouč by měl mít jasno, jaká je situace společnosti, se kterou podepsal smlouvu. Měl by znát o očekávání společnosti od koučování lídrů, a rozumět kultuře, strategiím a cílům organizace, tak aby byl schopen odhalit, zda zde vzniká synergie nebo naopak. Existují i případy, kdy ve smlouvě, kromě obecných podmínek,

<sup>70</sup> Daňková, M. Koučování Kdy, jak a pro č, str. 16

<sup>71</sup> Rosinski, P. Koučování v multikulturním prostředí, str. 32

jsou zapsány cíle, na kterých se shodli kouč, koučovaný i zástupce organizace. Narozdíl od jiných disciplín osobnostního rozvoje se organizace od kouče nedozví nic o pokroku svého klienta, protože všechny informace, které se kouč během koučování dozví, jsou důvěrné. Jediným způsobem, jak může ovlivnit informovanost společnosti o pokroku svého svěřence je podněcování zpětné vazby mezi koučovanými a organizací.<sup>72</sup>

## 2.2. Přínosy koučování v pracovním prostředí

Organizace, která své zaměstnance bude řídit pomocí koučovacích technik, pocítí dle Whitmorea mnoho pozitivních změn. Mezi největší přínosy koučovacího stylu řízení patří zvýšení výkonů zaměstnanců. Zaměstnanci jsou během koučování motivováni podávat ty nejlepší výkony amnohoz nich objeví nové možnosti, jak se realizovat. Díky koučování se zaměstnanci budou neustále rozvíjet, bude pro ně přirozenější učit se novým věcem a jejich znalosti se budou zlepšovat. Pozitivní atmosféra založená na koučování bude mít pozitivní vliv i na tvůrčí myšlení zaměstnanců, které bývá za klasického řízení zcela potlačeno. Vyšší výkonnost zaměstnanců povede i k vyšší produktivitě týmů a následně i společnosti jako celku.<sup>73</sup>

Řízení formou koučinku by mělo na pracovišti zajistit lepší vztahy. Díky oboustranné komunikaci a otázkám ze strany nadřízeného mezi spolupracovníky vznikne jistě lepší vztah, než kdyby byla komunikace pouze jednostranná. Vzájemný respekt, na kterém je koučink postaven společně s rovnocennými vztahy mezi spolupracovníky bude mít pozitivní efekt zlepšení atmosféry na pracovišti. Nadřízený díky koučování rozpozná silné a slabé stránky zaměstnanců i jejich skryté zdroje, které může následně využít k řešení pracovních úkolů. Pokud je na pracovišti pozitivní atmosféra podporující iniciativu zaměstnanců, může se díky iniciativě zastavit problém již v počátcích, či mu může být zcela předehráno. Při klasickém řízení se velice často stává, že zaměstnanci dleají pouzeto, což jim nadřízený řekne, pouze když jim to řekne a tak se řeší problémy, které by za malé snahy zaměstnanců nemuseli nastat. V dnešní době vysoké konkurence mají šanci především ti, kteří jsou schopni reagovat rychle a flexibilně a předehrávat tak mnoha problémům.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup>Rosinski, P. Koučování v multikulturním prostředí, str. 33

<sup>73</sup>Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 169

<sup>74</sup>Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 169



### 2.3. Rizikaabariéry

Jak již bylonapsánovýše,koučbyneměldávatrady.Tímtoaspektemjekoučováníodlišné od ostatních praktik osobního růstu a od způsobu, jakým jsou lidé zvyklí přemýšlet. Většina lidí se formuje pod vlivem rodičů, vychovatelů, učitelů či prvních nadřízených, kteří jim říkají,coajakmajídělat.<sup>75</sup>Smyslemkoučováníjealedopomocikoučovanému, abysisesvýmúkolem,problémemdokázalporaditsám.Koučbyzasvéhoklientaneměl problémvyřešit,protožemázpravidlaomezenéinformace,nezná dokonalehodnotyklienta ani problémovou situaci. Mohl by mu tedy poradit takové řešení, které by vyhovovalo jemu osobně a ne koučovanému. Správný postup tedy je klást otázky tak, aby se rozšířil zornýúhelkoučovanéhoatensipoténařešenípřišelšám.<sup>76</sup>Tatopoziceježárovenásložitá iprokoučesamotného,protoževmnohalidechjezvykříkatostatnímcoajakdělávatelice zakořeněna některé dotazy mohou vkoučovaných vyvolat podvědomé obavy, že je zkoušen.Koučmusísvémuklientoviúčet vysvětlit,ženenízkoušenaženažehodotazy neexistujížádné správné odpovědi,alepouzeupřímnéodpovědi.<sup>77</sup>

Problém ztotožnění kouče skoučovaným, má mimo jiné za následek sklon krazení a nabízení řešení, které koučovanému nemusí vůbec vyhovovat. Tento přenos může negativně ovlivnit vztah kouče a koučovaného a snížit pocit důvěry. Pokud kouč nemá vyřešenéemoce,můžeuněžnarůstatprotipřenos,tedypřenosvyvolanýpřenosemzestrany koučovaného,koučovanýsesnažířešitsvécíle,takjakbyjeřešilkoučaneonsám.Kouč se poté nechává unášet líbivými pocity anebo se jim může podvědomě bránit. Nejlepší situacejetaková,kdysikoučzanecháváurčitýodstupodklientaijehoproblému.<sup>78</sup>

Whitmore ve své knize rozděluje bariéry na vnitřní a vnější. Kvnějším bariérám může patřit kultura společnosti, na kterou jsou zaměstnanci zvyklí a do které koučink do nedávnanepatřil.Tatozměnaavefiremníkulturnemusíbýtkomunikována tak, aby kultura samotná nebyla překážkou účinnému koučování. Mnoho zaměstnanců také nemusí pochopit, jaké jsou východiska koučinku a na jakých pilířích stojí, pokud to nepochopí, nebudoukoučovidůvěřovatajehoprácenepřinesezásadnívýsledky.<sup>79</sup>

Bariérou, která může ovlivnit výsledek koučování je ochota koučovaného změnit se a změnit přístup k řešení úkolů. Kouč by měl působit na vnitřní motivy koučovaného a

<sup>75</sup>Whitmore,J.Koučování,rozvojosobnostiazvyšovánívýkonnosti, str.161

<sup>76</sup>Suchý,J.,Náhlovský,P.Koučovánívmanažersképraxi, str.62

<sup>77</sup>Whitmore,J.Koučování,rozvojosobnostiazvyšovánívýkonnosti, str.162

<sup>78</sup>Horská,V.Koučovánívškolnípraxi, str.56

<sup>79</sup>Whitmore,J.Koučování,rozvojosobnostiazvyšovánívýkonnosti, str162

pomoci mu bojovat proti jeho vlastní pohodlnosti, pasivitě a obavě z vybočování z řady.<sup>80</sup> Měl by mu vysvětlit smysl osobního růstu, tak aby koučování mělo smysl. Pokud koučovaný není dostatečně motivován a není ochoten udělat akční kroky, které mu dopomohou splnit předsevzaté cíle, je koučování ztráta peněz a času koučovaného kouče.<sup>81</sup>

Manažeři, kteří přemýšlejí o osvojení techniky koučování, se často bojí, že ztratí autoritu svých zaměstnanců. Dle Whitmorea si manažer, který používá manažerské techniky, získá respekt i sebeúctu, kterému přinesou daleko větší potěšení, než autokratický způsob řízení. Další větší bariérou je obava z toho, že pokud manažer nebude využívat své znalosti, sníží se jejich význam. To ale není pravda, pouze je manažer bude využívat jiným způsobem. Již zmiňovaným, negativně vnímaným aspektem je časová náročnost řízení formou koučování.<sup>82</sup>

Pokud vedení společnosti říjdestím, že by její zaměstnanec-manažer měl za čít řídit své zaměstnance jinak, poskytnete mu kouče, vyškolíte ho koučovacím dovednostem, nemusí se vždy setkat s úspěchem. Pokud neexistují vnější bariéry, popsané v předchozích odstavcích, mohou se překážkou stát vnitřní bariéry, které mají původ v koučování samotném.

Jednou z bariér může být tvrzení manažera, že takto již dávno své zaměstnance řídí a koučovací praktiky pro něj nejsou nic nového. Další může být obava z toho, že nebude svojí rolí zvládat, nebude tedy umět statisticky řídit koučování. Tato překážka se dá vyřešit velice jednoduše praxí, manažer začne koučovat sám sebe, své nejbližší okolí, své děti, do té doby, než si techniku osvojí a bude si sám věřit.<sup>83</sup>

Je časté, že se lidé bojí změny. Nevidí důvod, proč by měli něco změnit, když to, jakým způsobem řídili doposud, fungovalo. Mají obavy, že spříjmutím jiného stylu řízení nebudou dosahovat stejného výsledku.<sup>84</sup>

Dle Whitmorea se všechny vnější vnitřní bariéry dají překonat odhodláním, vnímáním a odpovědností. Po překonání prvních problémů by se kouč neměl již bát své techniky využít. Spostupem času ho tento způsob řízení nebude ani zatěžovat a bude vnímat pouze jeho přínosy.<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup> Suchý, J., Náhlovský, P.: Koučování v manažerské praxi, str. 64

<sup>81</sup> Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 165

<sup>82</sup> Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 165

<sup>83</sup> Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 166

<sup>84</sup> Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 167

<sup>85</sup> Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 160

## 2.4. Aplikace koučinku v praxi

Řízení formou koučinku má mnohopřínosů. Whitmore ve své publikaci zmiňuje několik pozitivních efektů. Zaměstnanci se naučí spoléhat se na to, co jim říká jejich nadřízený, naučí se lépe přemýšlet, lépe používat vlastní rozum, samostatně uvažovat a rozhodovat se. Následně tyto změny v myšlení a v stylu práce mají zaměstnanci větší radost z učení, mají větší možnost volby při plnění pracovních úkolů, mají větší pocit odpovědnosti, tím pádem i vyšší důvěru ve vlastní schopnosti, šanci postupovat.<sup>86</sup>

Timothy Gallwey v úvodu publikace *Inner Game* pro manažery vysvětluje svůj osobní příběh o motivy, které ho vedly ke koučinku. Jako hlavní důvod uvádí možnost respektovat tu část své osobnosti, která je neustále svobodná, ať už je kdekoliv a uplatnit ji v práci.<sup>87</sup>

Práce je lidskou činností, ve které se svoboda projevuje na různých úrovních a různými způsoby. Zaměstnanci jsou zvyklí podrobovat se určitým normám, pracovním postupům, rozhodnutím jiných a dělat kompromisy, které nejsou vždy příjemné. Dle Timothy Gallweye je metoda *Inner game* cestou ke svobodné práci a je alternativou ke klasickému řízení, které je založeno na příkazech a kontrole. Základním pilířem je ale sebevěření člověka v sebe samotného.

Princip svobodné práce je již několik desítek let vyvíjející se fenomén, který se v posledních letech dostal i do České republiky. Jeho růst na našem území je patrný zejména v roce 2011. Vedení zaměstnanců koučovacím způsobem řízení je v základních bodech velmi podobné řízení založenému na Svobodě v práci. V koučovacím stylu řízení jsou omezeny příkazy, formální mocikázeň. Naopak vedoucím využívá přístup, které jsou založeny na cílech dané organizace, důvěruje svým podřízeným a tuto důvěru dává jasně najevo, v případě problému může pomoci a poradit se způsobem řešení. Manažer-kouč zná názory, zájmy a problémy svých podřízených, využívá jejich nejsilnější stránky k tomu, aby využil všechny předpoklady, které mají, tak aby celý tým byl co nejvýkonnější.<sup>88</sup> Nabízí se tak otázka, zdá se řízení formou koučinku aplikuje i u firem, u kterých by se to dalo předpokládat, u firem svobodných. Koncept svobodných firem vysvětlím v následující části.

---

<sup>86</sup>Whitmore, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, str. 161

<sup>87</sup>Gallwey, W. T. *Inner game* pro manažery, str. 21

<sup>88</sup>Veber, J. *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 83

### 3. SVOBODA V PRÁCI

Je velice těžké určit, jaká z teorií vedení je nejlepší a jaká se nejlépe hodí k odlišným odvětvím. Autoři odlišných teorií řízení si při psaní mysleli, že právě ta jejich je ta neaktuálnější a nejlépe aplikovatelná na pracovní chování. Podobný názor mají i propagátoři stylu řízení, který se nazývá „Svoboda v práci“. Také si myslí, že jejich teorie řízení zajistí tu nejvyšší produktivitu, spokojenost zaměstnanců i vedení a zároveň růst společnosti.

Prácemá mnoho definic, obvykle je definována jako „účelná produkce předmětů a služeb, které mají hodnotu pro ostatní členy společnosti, jako pravidelné zajišťování statků a situací“.<sup>89</sup> Dle pohledu řízení se práce může definovat jako „účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností.“<sup>90</sup> Většina lidí pracuje, aby získala peníze a živila se. Lidé ale také pracují i kvůli uspokojení různých potřeb, aby měli pocit, že dělají něco užitečného, kvůli úspěchu, uznání od svého okolí či veřejnosti, kvůli příležitosti rozvíjet své schopnosti a nebo kvůli touze být zařazen do společnosti.<sup>91</sup>

Práce je tedy pro mnoho lidí nezbytnou podmínkou k obživě, zásadní je ale i její psychologický rozměr. Prácem může být i naše pocíť se realizace, tedy uspokojení z činnosti samotné a nebo z výsledku. Může být i zdrojem odčizení, v případě kdy pracovník pocíťuje ztrátu kontroly nad sebou samým, ale i nad svými produkty.<sup>92</sup>

Svoboda je ve svém nejširším smyslu možnost jednat tak, jak si jedinec umane. Zahrnuje svobodnou libovůli a je protikladem k donucení. Dle Aristotela takví svoboda v rozumu je „uvážené žádosti toho, co je v naší moci“ (Etika Nikomachova), ve středověké filozofii je svobodná vůle metafyzická možnost, která nezávisí na rozumu.<sup>93</sup>

Spojení práce a svobody se dle definic může na první pohled zdát jako zcela nelogické. Svoboda v práci je název pro způsob řízení společnosti, který je založen na osobní svobodě, zaměstnanci mají volnost, spolurozhodovací pravomoci, které jsou naopak vyvážené osobní odpovědností a sebeřízením. Tomáš Hajzlertvrdí, že „Svobodný formát firmy předpokládá, že se zaměstnanci dostarají sami. Natolik se naučí svobodnému

<sup>89</sup>Petrusek, M. Velký sociologický slovník. str. 824

<sup>90</sup>Armstrong, A. Řízení lidských zdrojů, str. 185

<sup>91</sup>Armstrong, A. Řízení lidských zdrojů, str. 185

<sup>92</sup>Buriánek, J. Sociologie, str. 88

<sup>93</sup>Petrusek, M. Velký sociologický slovník. str. 1254

rozhodování, že jsou s sebou smíchopniur čit, co jak budou žít. Pak už to jako organismus stačí koordinovat“.<sup>94</sup>

### 3.1. Svoboda v práci v České republice

Základním pilířem filozofie Svobody v práci v České republice je vzdělávací společnost PeopleComm, s.r.o., založena v roce 2002. Její zakladatel a nejznámější propagátor Svobody v práci v České republice Tomáš Hajzler (1971) má za sebou zkušenost z mnoha velkých firem, kde působil v manažerských pozicích, založil i několik společností. V roce 2001, jak píše na webových stránkách své společnosti, se u něj objevil tzv. syndrom vyhoření<sup>95</sup>. Toho vedlo k založení společnosti Peoplecomm, s.r.o. p řes kterou se snaží šířit myšlenku svobody v práci jako způsobu řízení organizací.<sup>96</sup> Tato společnost je také řízena na demokratických principech.

Společnost Peoplecomm z řizuje webové stránky [www.peoplecomm.cz](http://www.peoplecomm.cz), na kterých jsou představeny základní myšlenky Svobody v práci, je zde vypsáno 10 principů svobody, historie svobody v práci, jsou zde vyjmenovány známé zahraniční společnosti, které jsou řízeny na základě demokratických principů, dále si zde návštěvník může shlédnout videa s úspěšnými manažery svobodných firem. Na těchto webových stránkách je také zveřejněna mapa svobodomyšlných firem, které sídlí v České a Slovenské republice. Jsou to společnosti, které jsou řízeny na zcela demokratických principech nebo se snaží aplikovat některé svobodné principy.

Společnost Peoplecomm vydává odborné knihy k tématu Svobody v práci, v roce 2011 organizovala konferenci „Svoboda na živo“ a nabízí kurzy v této oblasti. V prvním pololetí roku 2012 také pořádá „Setkávání ke svobodě“, kde se například setkává 80 lidí, zájemců o svobodné řízení. Cílem těchto přednášek je dle webu rozšířit povědomí o demokratických principech řízení, inspirovat ostatní a předvést praktické zkušenosti se svobodnými firmami. Dle webu, kde je možné si zakoupit vstupenku na setkávání, „*proty, kteří říší v práci snaží nastavit tak, aby většina lidí mohla v práci žít, což je opravdu baví*“.<sup>97</sup>

Lidé, kteří zájímají tuto filozofii, si mohou přečíst názory zakladatele, Tomáše Hajzlera na českém blogu [blog.peoplecomm.cz](http://blog.peoplecomm.cz) a anglickém blogu [freedom-at-work.com](http://freedom-at-work.com). Na sociální

<sup>94</sup>[online]. [cit. 2012-03-02] Hromádková, T. Svoboda jako experiment, Hospodářské noviny, 5.8.2011

<sup>95</sup>Syndrom vyhoření = důsledek dlouhodobého stresu zejména v oblasti práce, kdy člověk pochybuje o smyslu své práce. Projevuje se citovým a mentálním vyhořením.

<sup>96</sup>[online]. [cit. 2012-03-01] <http://www.peoplecomm.cz/peoplecomm>,

<sup>97</sup>[online]. [cit. 2012-03-01] <http://svoboda.nazivo.cz/setkavani-ke-svobode>,

síťfacebook.commávdubnu2012,„Svobodavpráci“ p řes2000p řízniců,tzn,uživatel ů, kterým se stránka líbí a kteří jsou informováni o jakýchkoliv novinkách, které jsou na stránku vloženy.Na sociální síťitwitter.commáSvobodavpracíp řes400,„následovník ů“.

Obě stránky na sociálních sítích zřizuje společnost Peoplecomm. Další webovou stránkou, zabývající se Svobodou v práci a charakterem také navazuje blog a e-shop je stránka www.osobni produktivita.cz. Tato společnost na svých stránkách nabízí konzultace, koučink, kurzy a e-shop zaměřením na oblast osobní produktivity. Na blogu www.firmasnu.cz Vladimír Bohr popisuje podnikání s porušováním zažitých pravidel, jehož cíl je vybudovat ze své firmy svobodnou firmu Sn ů. Na internetu je také mnoho článků na blozích, které se věnují Svobodě v práci. Žádný blog však nebyl primárně zaměřen na Svobodu v práci. Jiné společnosti jsem po podrobném hledání kdubnu2012 nenalezla.

Téma Svobody v práci se objevilo v několika uznávaných denících a časopisech<sup>98</sup>, na České televizi bylo odvysíláno i několik reportáží. Pokud je v těchto článcích někdo citován či pokud někdo v reportážích vystupuje, je to vždy Tomáš Hajzler, hlavní propagátor myšlenky Svobody v práci v České republice.

Na webových stránkách peoplecomm.cz jsou zveřejněny výsledky vlastního výzkumu společnosti peoplecomm.cz. Dle těchto výsledků je „Svoboda v práci, tedy možnost rozhodovat o tom, co kdy, kde a jak dlat je pro 6 z 10 lidí důležitější, než výše mzdy. Ve věkové kategorii do 25 let je to dokonce 8 z 10. Pro 9 z 10 lidí je nejdůležitějším parametrem zaměstnání její smysl.“<sup>99</sup> Jakékoliv jiné podrobnosti o provedeném výzkumu senávštěvník těchto webových stránek nedozví.

Knih, přeložených do českého jazyka a věnujících se tomuto tématu je na českém trhu poměrně málo. Dle dostupných informací z internetových serverů to jsou pouze tři a v českém překladu všechny vydalo v roce 2011 nakladatelství Peoplecomm. Jsou to knihy *Podivín: p říběh nejneobvyklejšího pracoviště světa* od Ricarda Semlera, kniha *Šťěstí doručeno* od Tonyho Hsieha a kniha *Svobodavpráci* od autorů Briana Carneyho a Issaca Getze.

První kniha *Podivín, p říběh nejneobvyklejšího pracoviště světa* poprvé vydána v roce 1993, je p říběhem p řerodu firmy ze striktně hierarchické, na firmu zakládající si na demokratických principech, na firmu svobodnou. Popisuje cestu brazilské výrobní

<sup>98</sup>Hospodářské noviny, 5.8.2011, příloha Víkend, článek „Svoboda jako experiment“; Týdeník Respekt, článek „Být šťastný v práci“, 23.10.2011; Týdeník Respekt, článek „Práce jako radost“, 1.4.2012

<sup>99</sup>[online]. [cit. 2012-01-21]. <http://www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci>,

společnosti Semco s dlouholetou tradicí, silnou kulturou, založenou na kázni a pravidlech. Během několika let ji autor knihy předělal na firmu svobodnou, celý proces v knize popsán, až do přelomu osmdesátých a devadesátých let. Úspěch společnosti Semco je vnímán jako vzorový důkaz toho, že manažerská filozofie založená na svobodě je velice úspěšná. Na domovské stránce [peoplecomm.cz](http://peoplecomm.cz), je její úspěch znázorněn v grafech, kde je jasně vidět nárust zaměstnanců i obrátu společnosti.

Knihou *Šťěstí doručeno* popisuje osobní příběh zakladatele společnosti Zappos, firmy, prodávající boty na internetu. Tato velmi úspěšná firma s obrátem přes miliardu dolarů ročně staví do popředí štěstí svých zaměstnanců, až na druhém místě je spokojenost zákazníků. Autor knihy Tony Hsieh v této knize z roku 2010 popisuje, jak vybudovat svobodnou firmu, mimo jiné tvrdí, že nejdůležitější je vybudování silného kolektivu, nebolikmene, který sístojízastejnoumyšlenkou. Finanční úspěch se dostává následně. V knize *Svoboda v práci* autoři Brian Carney a Isaac Getz zkoumají dvacet svobodných společností a popisují, jaké jsou jejich společné rysy. Kniha byla poprvé vydána v roce 2009 v New Yorku.

### 3.2. Svoboda v práci v zahraničí

V zahraničí se tématem Svobody v práci zabývá více internetových serverů i společností. Nejznámější z nich je americká společnost WorldBlu, založena v roce 1997 Tracy Fantonovou, která vlastní největší portál sdružující společnosti, které jsou řízeny demokraticky. Do tohoto hnutí, (jak se sám nazývá) patří tisíce společností i jednotlivců pracujících na demokratických pracovištích, působících ve více jak 60 zemích a zaměstnávajících na 220 000 zaměstnanců.

Na této webové stránce si společnosti mohou objednat konzultanty, kteří při organizační změně dopomohou demokratickému vedení. Přihlášené firmy jsou požádány o členství v hnutí WorldBlu měřeny pomocí WorldBlu scorecard TM a v případě dobrých výsledků jsou zařazeny na WorldBlu seznam demokratických pracovišť. WorldBlu scorecard vyplňuje vždy určitý počet zaměstnanců v přihlášené společnosti. Pokud společnost neobdrží příliš dobré výsledky, stane se členem „On the Path“ tedy členem nacestě.<sup>100</sup> V roce 2007 bylo na seznam demokraticky vedených firem společnosti WorldBlu řičet čtyři společnosti, v roce 2010 jejich počet narostl na padesát dva. Tyto společnosti mají většinou

---

<sup>100</sup>[online]. [cit. 2012-01-21]. <http://www.worldblu.com/>

zázemí ve Spojených státech Amerických, jsou zde ale i společnosti z Indie, Malajsie či Haiti.<sup>101</sup>

### 3.3. Teoretický východiskový model svobody v práci

#### 3.3.1. *Firemní kultura svobodných firem*

Společnosti řízené na základě principů svobody mají zcela odlišnou firemní kulturu, než klasicky řízené společnosti. V knihách věnujících se svobodným firmám je jasně dokázáno, že firemní kultura se svými hodnotami, kterými se sdílí mezi zaměstnanci, je důvodem k úspěchu svobodných firem. Ve svobodných firmách je kultura, její tvorba a udržení velmi důležité. Majitel a zakladatel svobodné firmy IDEO v publikaci *Svoboda v práci* tvrdí, že jeho pracovní pozicí je designér kultury.<sup>102</sup>

Firemní kultura má zásadní vliv na mnoho aspektů, které určují chod organizace, na způsob personálního řízení, na atmosféru na pracovišti, na vztahy mezi zaměstnanci a na mnohá další charakteristika. Organizační kultura organizace se chápe soubor základních hodnot, předpokladů, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují zejména v chování zaměstnanců, v myšleních a činnostech členů organizace a v artefaktech, jak materiálních, tak nemateriálních povahy.<sup>103</sup> V odborné literatuře existuje mnoho pojetí struktury firemní kultury, pro účel této části diplomové práce použiji bulový diagram G. Hofstedeho:<sup>104</sup>

---

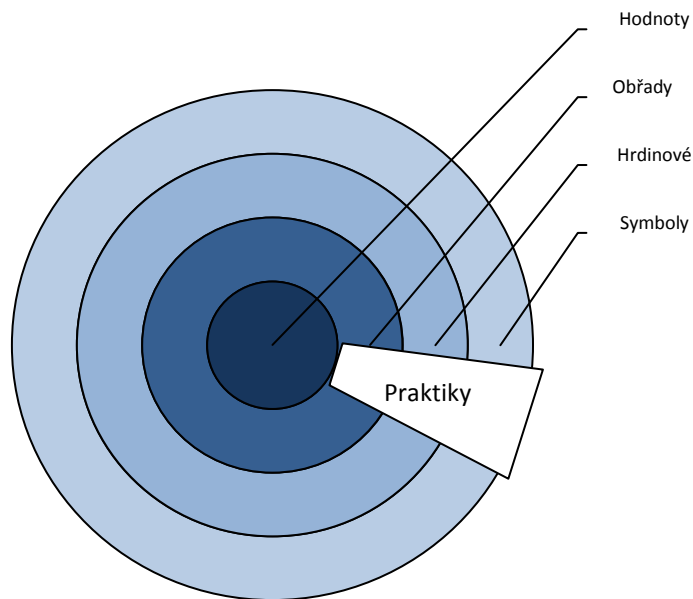
<sup>101</sup> [online]. [cit. 2012-01-21]. Lauder, S. Šťastný jako zaměstnanec, *Časopis Respekt* 23.10.2011

<sup>102</sup> Carney, B. M., Getz, I.: *Svoboda v práci*, str. 267

<sup>103</sup> Lukášová, R., Nový I. *akol. Organizační kultura*, str. 22

<sup>104</sup> Hofstede, G. *Kultura organizace, software lidského myšlení*, str. 9





Obrázek 1 Cibulový diagram G. Hofstedeho

Ve středu podnikové kultury jsou *hodnoty*, které by se daly definovat jako tendence preferovat určité stavy skutečnosti nad ostatními. Jsou to pocity, které odlišují dobré od zlého, krásné od šklivého, nelogické od logického. Lidské hodnoty jsou naprogramovány vbrzkém věku, a proto někteří lidé míní, že jsou neracionální. Dle této definice se tedy zdá bezpředmětné se o hodnoty přemýšlet a zároveň je složité je zjistit vnitřním pozorováním. V organizačním chování jsou také důležité normy, tedy hodnoty, které jsou platné pro danou skupinu či kategorii lidí.<sup>105</sup>

Základní hodnotou svobodomyšlných firem je rovnost každého zaměstnance, mezi další hodnoty dle dostupné literatury patří svoboda projevu, spokojenost všech členů organizace či flexibilita.

*Praktiky* kultury jsou znázorněny ve třech vnitřních vrstvách cibulového diagramu. Jsou to rituály/obřady, hrdinové a symboly. Praktiky jsou na rozdíl od hodnot pozorovatelné, čím vzdálenější je vrstva od středu, tím více je pozorovatelná. Kulturní význam praktik je však především pozorovatelem zpravidla skryt.<sup>106</sup>

Na *obřadech* se členové dané kultury podílejí kolektivně a jsou všemi členy vnímány jako podstatné. Jsou dlouhodobě udržovány a předávány. Často bývají účelem samotným a

<sup>105</sup>Hofstede, G. *Kultura a organizace, software lidského myšlení*, str. 10

<sup>106</sup>Lukášová, R., *Nový I. akol. Organizační kultura*, str. 31

nemusejí být vždy racionálně podloženy.<sup>107</sup> Napomáhají však hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků a vytvářejí prostředí, které je předvídatelné. Jedním z účelů obřadů či rituálů je například vytvoření vlastní identity.<sup>108</sup>

Praktikou rovnocenného postavení zaměstnanců je možnost vyjádřit se k čemukoliv. Ve svobodné firmě se často uvažuje, že lidé v zaměstnání mohou řídit své mínění a padá rozhodnutí, veškerá rozhodnutí se ale musí konzultovat s lidmi, kterých se případně změní bezprostředně týká. V praxi to například vypadá tak, že si zaměstnanci užijí kanceláře, jak se jim líbí, či se s nimi diskutuje o místu, kam se bude kancelář případně stěhovat.<sup>110</sup> Zaměstnanci zde také mají volný přístup k informacím, tím se zde zamezí tomu, aby informace fungovaly jako zdroj moci. Svobodné firmy mají velmi často zcela odlišný způsob řízení nových zaměstnanců, než klasicky řízené společnosti. Nejdrívě bývá jakákoliv volná pozice nabídnuta zaměstnancům z firmy, pokud nikdo ze společnosti nemá zájem, zeptají se zaměstnanci svých známých a teprve v poslední řadě využívá společnost formu inzercí či služby personální firmy. Při výběru nového kandidáta se zpravidla vyjadřují všichni zaměstnanci, kteří kandidátem budou pracovat, i jeho budoucí podřízení.

*Hrdinové* jsou zesnulé nebo žijící osoby, v extrémních případech i vymyšlené, které jsou v dané kultuře všeobecně uznávané.<sup>111</sup> Pro členy jsou tyto osobnosti velice často vzorem, který zobrazuje základní hodnoty organizace a poskytuje modelové chování. Zároveň slouží jako symbol reprezentující organizaci v nejširšímu smyslu.<sup>112</sup> V organizaci je zpravidla hrdinou její zakladatel.

Úspěch či neúspěch přeměny klasicky řízené společnosti na společnost svobodnou je z velké části na majiteli firmy, který musí ostatní přesvědčit o nových hodnotách. Svoboda na pracovišti by ale neměla být svázána s jednou osobou či s danými řízeními, jinak by nebylo možné využít potenciál svobody ve firmě, tedy všech odlišných názorů, přístupů a úhlů pohledu zaměstnanců, které jim umožňuje svoboda vyjádřit.<sup>113</sup> V publikaci *Svoboda v práci* je popsáno několik příkladů přechodu vedení firmy od zakladatele svobodnou myšlenou kulturu novému nástupci. Existují případy, kdy svobodná kultura zmizela z pouhých úrok

<sup>107</sup> Hofstede, G. *Kultura a organizace, software lidského myšlení*, str. 9

<sup>108</sup> Lukášová, R., *Nový I. akol. Organizační kultura*, str. 24

<sup>109</sup> Carney, B. M., Getz, I. *Svoboda v práci*, str. 192

<sup>110</sup> Carney, B. M., Getz, I. *Svoboda v práci*, str. 28

<sup>111</sup> Hofstede, G. *Kultura a organizace, software lidského myšlení*, str. 9

<sup>112</sup> Lukášová, R., *Nový I. akol. Organizační kultura*, str. 25

<sup>113</sup> Carney, B. M., Getz, I.: *Svoboda v práci*, str. 278

po nástupu nového ředitele, jsou zde ale také firmy, které si svobodomy slnost udržují i přestože jsou vlastněny akcionáři. Stále ale zaměstnanci či následovníci ve vedení firmy mají na paměti osobnost zakladatele, který byl zosobněním svobodných myšlenek a rovného přístupuk všem zaměstnancům.<sup>114</sup>

Nejvzdálenější vrstva od středu cibulového diagramu jsou *symbols*. Hofstede symboly nazývá slova, gesta či předměty, které jsou důležité pro členy dané kultury. Je to způsob mluvy, oblékání, logospolečnosti, vnárodní kultuřetom užebýt symbolem například vlajka či státní hymna. Symboly jsou nejvíce proměnlivé z popsáných praktik kultury, mohou být společně v íceskupinám mohou být i společně čnostminapodobovány.<sup>115</sup>

Častým symbolem svobodné firmy je například nerozdělování parkovacích míst. Jedním z prvních kroků, které firmy při transformaci na svobodnou firmu udělaly, bylo zrušení privilegovaných parkovacích míst pro vedení. Ve Svobodných firmách zpravidla není žádný kodex, který určuje způsob oblékání zaměstnanců, tedy pokud to nevyžadují bezpečnostní předpisy. Svobodné firmy mají zpravidla velmi neformální prostory, které si upravují sami zaměstnanci. Unifikované kancelářské buňky nejsou pro svobodnou kulturu společnosti typické. Dalším výrazným a viditelným symbolem firem obecně je design. Konkrétně tedy grafická úprava dokumentů, hlavičkového papíru, předmětů s firemním logem, jejich barevné provedení. Styl písma prochází vším, cokdo v společnosti napíše utváří tak dojem jedinečnosti, autentičnosti, nejen firmy, ale i produktu, který zákazník kupuje.

Každá společnost si určitému způsobu udržuje svoji kulturu, která vytváří společné vzorce chování. Kultury organizací jsou některými vědci vnímány jako nástroj sociální kontroly, díky kterým může být dosažen cílů, kterých si organizace předurčila.<sup>116</sup> Svobodomy slné kultury nekontrolují své zaměstnance prostřednictvím nařízení, předpisů či motivačních schémat, mají svá nepsaná pravidla, která zaměstnanci musí respektovat. Svobodné firmy upřednostňují minimální kontrolu svých zaměstnanců, protože svým zaměstnancům věřia

<sup>114</sup>Carney, B. M., Getz, I.: Svoboda v práci, str. 288-289

<sup>115</sup>Hofstede, G. Kultury a organizace, software lidského mysl i, str. 9

<sup>116</sup>[online], [cit. 2012-03-13] O'Reilly, Charles A. Chatman , Jennifer A., Culture as social control. str. 187

kontrolu vnímají jako ztrátu času<sup>117</sup> a překážku k svobodnému formulování, sdělování a následně realizaci nápadů každého člena organizace.<sup>118</sup>

Je téměř nemožné přesně popsat kulturu svobodných firem, protože každá je jiná svým oborem, způsobem výroby, velikostí, tradicí atd. Hlavní podobností všech svobodných kultur je experimentování, improvizace a hledání nových cest, jak měnit postupy ze strany zaměstnanců i vedení.

### 3.3.2. *Motivace na ruby*

Motivace je psychologický stav, který vyvolává určitě činnosti, chování a jednání. Motivace je vnímána jako specifický znak lidského chování, ve kterém se individuálně a zcela neopakovatelně proměňují vnější vlivy ve vnitřní příčiny jednání.<sup>119</sup> Motivace ovlivňuje, jakým směrem, s jakou intenzitou a po jak dlouhou dobu se člověk bude věnovat dané činnosti.<sup>120</sup> Nasměruje jakoukoliv aktivitu, jak psychickou, tak fyzickou k vytyčenému cíli, který je pro daného jedince důležitý. Je to tedy soubor činitelů, který je vnitřním motorem lidského chování a rozhodování.<sup>121</sup> Motivované chování se řídí zcela jinými mechanismy než chování návykové a instinktivní.<sup>122</sup>

Motivace je v pracovním prostředí velmi důležitá, protože vztah člověka k práci se nejvíce projevuje v jeho motivaci, která se následně odráží i v jeho pracovním výkonu. Produktivita zaměstnanců závisí na jeho schopnostech, dále pak na motivaci, tedy zdá se, že pracovník daný úkol zvládnout a následně i na dostupných relevantních technologiích.<sup>123</sup>

Práce není jen zdrojem obživy, ale také prostředkem pro náš nejvyšší uspokojení z práce samotné, z výsledků pracovní činnosti i z ocenění, které se pracovníkům dostane.

Vztah člověka k práci ovlivňují vnitřní motivy, které jsou tzv. akcelerátorem pracovního jednání, určují zaměření, intenzitu i délku daného pracovního jednání. Důležitým aspektem, který ovlivňuje pracovní chování, jsou vnější pobídky, které mají pro každého jinou hodnotu. Na prvním místě bývá velice často finanční ohodnocení, které zaměstnanec za práci dostane, dále pracovní hodnocení (možnost perspektivy pracovní činnosti), pracovní podmínky a režim práce, hodnocení skupinou, možnost samostatné práce a participace na

<sup>117</sup>Carney, B.M., Getz, I.: Svoboda v práci, str. 225

<sup>118</sup>Carney, B.M., Getz, I.: Svoboda v práci, str. 277

<sup>119</sup>Petrusek, M. Velký sociologický slovník, str. 651

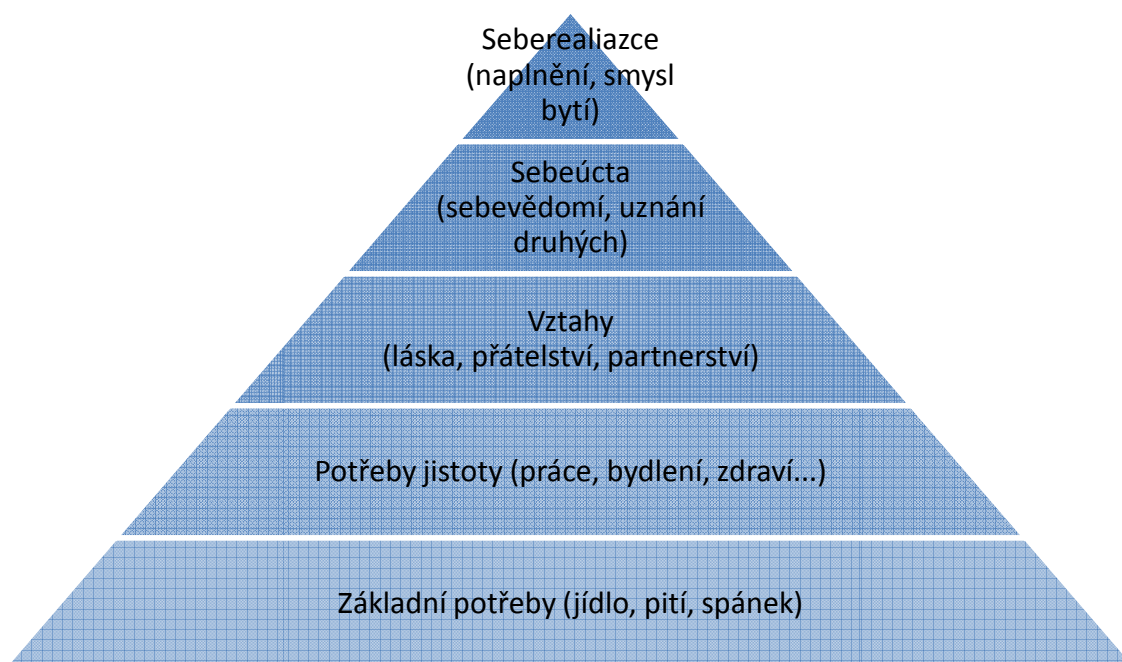
<sup>120</sup>Horská, V. K učebním osnovám, str. 41

<sup>121</sup>Růžička, J.: Motivace pracovního jednání, str. 5

<sup>122</sup>Petrusek, M. Velký sociologický slovník, str. 651

<sup>123</sup>Růžička, J.: Motivace pracovního jednání, str. 26

rozhodování a jiné. Pracovní motivace je také ovlivněna charakterem úkolu, tedy jeho náročností, atypičností, časem na splnění atd. Nemaý vliv na pracovní motivaci má i osobnost nadřízeného, styl řízení, který používá a sociální klima pracovního týmu.<sup>124</sup> Fungování svobodných firem a jejich zaměstnanců je na webových stránkách peoplecomm.cz znázorněno pomocí známé Maslowovy pyramidy potřeb<sup>125</sup>:



**Obrázek 2** Hierarchická pyramida potřeb A.H. Maslowa

A.H.Maslow (1970) vytvořil hierarchický uspořádaný systém lidských potřeb, dle kterého může člověk dosáhnout uspokojení výše položených potřeb pouze po uspokojení potřeb níže položených. Pokud nastane krizová či problémová situace, je vždy silnější níže položená potřeba.<sup>126</sup>

Motivace zaměstnance je ovlivněna i kulturou společnosti, ve které pracuje. Tedy hodnotami, normami, pravidly chování, které společnost dodržuje i způsob, jakým působí na své okolí. Dle webového serveru peoplecomm.cz klasicky řízené společnosti poskytují svým zaměstnancům pouze potřeby jistoty, uspokojují tedy pouze druhý spodní řádek v hierarchii potřeb. Snaží se své zaměstnance motivovat finančními benefity a „jistotou“ práce. Naopak svobodné firmy svým zaměstnancům poskytují uspokojení nejvyššího patra

<sup>124</sup> Růžička, J. Motivace pracovního jednání, str. 78 - 83

<sup>125</sup> [online]. [cit. 2012-03-11]. <http://www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci>

<sup>126</sup> Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. Psychologie v řízení práce, str. 103

potřebna Maslowov ěpyramid ě, umož ňuj í jim se berealizaci a možnost napln ění. Tentostyl motivace je pot ě odra Ź en ve výsledcích, firemn í kul ť u Ź e i atmosfé ř e spole ěnosti.<sup>127</sup>

### 3.3.3. *10 princip ů svobody v práci*

T ěchto 10 Princip ů svobody je dle webov ých stránek worldblu.com zalo Ź eno na v íce jak deseti letech v ýzkumu. Pokud se spole ěnosti poda ř í je zav ěst a dodr Ź ovat, stane se velmi ůsp ěšným a dlouhodob ě udr Ź itelným demokratickým pracovi št ěm. T ěm ě ř identické principy jsou zhl ědnut í tak ěna webov ých stránkách ěspole ěnosti Peoplecomm. 10 princip ů svobody je n ěsleduj ících<sup>128</sup>:

#### 1. *Smyslavizace*

*Demokratická spole ěnost má jasno ve sv ě vizi, v í, pro ě existuje, jakým sm ě ř em se ub írá a jakých výsledk ů by cht ěl ados áhnout.*

Klasicky ř ízen ě spole ěnosti velice ěasto zapom ínají sv ým zam ěstnanc ům vysv ětlit, co je hlavn ím cílem spole ěnosti, pro k terou pracují, pro ě vlastn ě existuje a pro ě by m ěli b ýtr ádi, Ź e pro ni pracují. V n ěkter ých, klasicky ř ízen ých spole ěnostech zam ěstnanci pracují na jednom procesu, nev ědí, jak ý proces byl p ř ed nimi a jak ý n ěsleduje, od sv ě práce jsou zcela od osobn ění. Svobodomyšln ě spole ěnosti spoluvytvá ř ej í vizi a misi se sv ými zam ěstnanci, vysv ětlují jim, co je cílem jejich práce a co spole ěnost jako celek vytvá ř í. Tento p ř ístup by jim dle teorie svobodn ých firem m ěl zaru ět v ýšší spokojenost a anga Ź ovanost zam ěstnance a t ědy i pozitivn ě ovlivnit jejich v ýkon v práci.

#### 2. *Transparentnost*

*Spole ěnosti, ř ídící se principem transparentnosti netají zásadn í informace o finan ěním zdrav í spole ěnosti, o strategii, ěi celkové agend ě p ř ed sv ými zam ěstnanci. Naopak svobodn ě sdíl í v š echny zásadn í informace.*

Pokud má zam ěstnanec informace o d ění ve spole ěnosti, cítí, Ź e je její sou ěástí, Ź e mu zam ěstnavatel d ův ě ř uje, tak se to zcela jasn ě odraz í v jeho p ř ístupu k práci. V š eobecn ě klimad ův ě ř y a otev ř enost na pracovi št í má kladn ý vliv na vztah zam ěstnance ke sv ě práci i ke spole ěnosti samotné, zam ěstnavatel by tak dle teoriem ělnatransparentnosti"vyd ělat". Zam ěstnanec si nap ř ím ů Ź e i uv ědomit, kolik sv ěho zam ěstnavatele stojí a jakou hodnotu

<sup>127</sup>[online]. [cit. 2012-03-11]. <http://www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci>

<sup>128</sup>[online]. [cit. 2012-03-11]. <http://www.worldblu.com/democratic-design/principles.php>

společnosti, kde tráví většinu svého dne, přinese. V každé společnosti se ale najdou zaměstnanci, kteří tyto věci nezajímají, přinejmenší tyto informace jakoukoliv hodnotu, bývají však minimum.

### 3. *Dialog a naslouchání*

*Ve svobodné firmě nevedou obvyklé jednosměrné komunikační toky pouze ze shora dolů. Komunikace zde plyne napříč úrovněmi zaměstnanců, což dopomáhá svobodným firmám přinést nové poznatky i úhlopohledu.*

Spolupráce mezi odděleními je při aplikaci tohoto principu efektivnější, protože díky správné komunikaci se omezí šumy, které mohou být finančně i časově náročné. Díky vzájemnému naslouchání zaměstnanců napříč společnostmi se může zefektivnit mnoho procesů a omezit zbytečná nařízení, která zaměstnancům nepříjemněji podmínky práce. Zaměstnanci mohou také přijít na nové nápady a objevit vylepšení, kde by to od nich nikdo nečekal.

### 4. *Fair play a důstojnost*

*Svobodné společnosti si zakládají na fair play a důstojnosti, vnímají tedy každého svého zaměstnance jako osobnost.*

Rovnocenné vnímání zaměstnanců podporuje svobodou myslnou kulturu společnosti, tím, že se zaměstnanci nebojí zeptat na nejasnosti a zároveň se neobávají svého kolegi, i nadřízenému sdělit věci, které nemusí být vždy příjemné. Díky principu fair play na pracovišti vznikají inovace a nápady, které mohou společnost obohatit a které v klasicky řízených společnostech nejsou zpravidla ani vyřčeny.

### 5. *Zodpovědnost*

*Ve svobodných společnostech je každý zaměstnanec odpovědný za svá rozhodnutí i za chování ostatním zaměstnancům, aletaké společnosti jako celku.*

Vzhledem k míře svobody, kterou zaměstnanci ve svobodných společnostech dostávají, je od nich očekávána i zodpovědnost ke své práci. Ve svobodných společnostech mohou pracovat pouze tací zaměstnanci, kteří nad sebou nepotřebují stálý dohled a kontrolu. Od zaměstnanců vedení při zadávání úkolů svým zaměstnancům očekává, že je splní nejlépe, jak budou umět. Vedení společnosti zaměstnancem následně nekontroluje, jak rychle a jak dobře na úkol pracuje, či zda už je ukořhotov.

## 6. *Jednotlivce a společnost*

*V společnosti, která se řídí tímto principem, je každý zaměstnanec stejně důležitý, jako společnost samotná. Zaměstnanec je vnímán na základě toho, čeho dosáhne a také jak přispívá k naplnění cílů společnosti.*

Šestý princip svobody je velmi podobný principu č. 4. Fair play a důstojnost. Svobodné firmy si uvědomují, že nejvyšší hodnotou, kterou mají, jsou zaměstnanci. Pávě protosijich váží a náležitě k nim přistupují. Ve svobodné firmě jsou zavedeny systémy kontroly, ale vzhledem k transparentnosti veškerých činností všichni vědí, jakou práci a jak kvalitně zaměstnanec odvádí. Postavení zaměstnance ve společnosti se následně odvíjí vzhledem k výše uvedeným skutečnostem.

## 7. *Možnost volby*

*Demokratické společnosti dávají svým zaměstnancům možnost volby. Každý zaměstnanec si může zvolit způsob řešení úkolu, způsob práce a pracovní dobu atp.*

Pokud si zaměstnanec může vybrat, jakým způsobem bude pracovat, zvolí si pro něj ten nejpríjemnější způsob. Práce tak bude zároveň dobře odvedena a spokojeno bude jak vedení společnosti, tak zaměstnanec samotný. Nikdo jej nenutí pracovat dle nařízení, které mu práci znepríjemňují a které práci zbytečně protahují. Ve svobodomyšlných společnostech si zaměstnanci mohou vyzdobit kanceláře i celé pracoviště tak, jak chtějí, mohou se oblékat dle svého gusta a neobvyklá není ani práce z domova nebo dokonce z kavárny či parku. Možnost volby mimo jiné pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců na pracovišti a podtrhuje uvolněnou firemní kulturu. Všemále své hranice, zaměstnanec stále musí dodržovat bezpečnostní předpisy, nemůže si upravit pracoviště tak, aby mu výzdoba zhoršovala podmínky práce a pokud jsou povinné některé ochranné pomůcky, musí je nosit. Možnost volby se tedy týká aspektů, které neohroží výkon a bezpečnost na pracovišti.

## 8. *Integrita*

*Svobodomyšlné společnosti si uvědomují, že možnost volby a svoboda v zaměstnání si občas vyžadují disciplínu. Z tohoto důvodu je důležité dodržování stejných morálních a etických principů u každého zaměstnance i u organizace samotné.*

Dříve, než svobodomyšlné společnosti dají svým zaměstnancům svobodu, vysvětlí jim, jaké jsou etické a morální zásady, které společnost zastává. Zaměstnanci tak mají možnost volby při práci, vždy ale musí být zvolený postup v souladu s kodexem společnosti. Díky



sdílení hlavních hodnot společnosti mimo jiné působí celistvě na své okolí a zákazníky. Pokud se některým zaměstnancům zásadně říci a není ochoten se řídit, působit, nemůže být ve společnosti spokojen a opouští ji.

### 9. *Decentralizace*

*Ve svobodných společnostech si dávají záležet, aby moc nebyla soustředěna u malého počtu zaměstnanců, ale aby se o ní naopak dělilo více lidí ze všech úrovní i částí organizace.*

Ve svobodných firmách majitel, důvěruje svým zaměstnancům, kteří se rozhodují dle toho, co soudí za vhodné a co jim dělá nejlepší pro společnost jako celek. Majitel tedy nemá vše pod kontrolou, rozhodovací pravomoci mají i jeho podřízení. Svobodné společnosti si zároveň uvědomují, že pokud se zaměstnanci podílejí na rozhodování a nemusí poslouchat pouze instrukce o vedení, daleko lépe se s rozhodnutím totožnými a odvádějí tak lepší práci.

### 10. *Reflexe a hodnocení*

*Společnosti zakládají neustálé zpětné vazby a pokroky, chtějí se poučit ze svých chyb v minulosti, tak, aby v budoucnosti byly lepší.*

Ve svobodných společnostech zaměstnanci a řídicí organizaci dávají zpětnou vazbu a otevřeně spolu komunikují. Tento přístup založený na upřímnosti dopomáhá ke zdokonalování pracovních postupů a zlepšení poskytovaných služeb. Pokud je něco špatně, tak zde není náročných cokoliž změnit, protože svobodné společnosti bývají velmi flexibilní ve všem, což dělají.

### **3.4. Design svobodné firmy**

Publikace „Svoboda v práci“, v originálu „Freedom. Inc.“ z roku 2009 je výsledkem čtyřletého výzkumu autorů a jejich spolupracovníků ve dvaceti, ve svém oboru velice úspěšných firem. Autoři Brian M. Carney a Isaac Getz v této publikaci tvrdí, že jejich úspěch je spojen s podnikovou kulturou společnosti, která je založena na principech svobody. Důvod malého počtu svobodných firem dle publikace není způsobem náročností aplikovat tento způsob řízení, ale neflexibilitou manažerů změnit dosavadní způsob fungování. Návod, jak řídit firmu z klasické na svobodnou je dle knihy následující:

1. *Přestaňte mluvit, začněte poslouchat.* Poté odstraňte symboly a praktiky, které by mohly zaměstnancům bránit v tom, aby se cítili rovnocenní.
2. *Otevřeně a aktivně vysvětlujte svou firemní vizi, aby ji vaši lidé začali považovat za svou vlastní.* Tento krok je pouze aplikovatelný, pokud je splněn bod první, pokud se zaměstnanci nebudou cítit rovnocenní, nebudou vizí doopravdy sdílet.
3. *Přestaňte se pokoušet motivovat.* Základní cestou k úspěchu je naopak vytvoření prostředí, které zaměstnancům umožní seberozvoj a možnost rozhodnutí si sami o sobě, tedy možnost motivace sebe samých. Pokud správně rozumí vizi podniku a jsou si srozuměni, budou schopni ji naplnit.
4. *Zůstaňte ve střehu.* Tento poslední bod upozorňuje na to, že o svobodnou firemní kulturu, se člověk musí neustále starat a stále ji žít. <sup>129</sup>

V svobodné firmě nemají zaměstnanci tvrdá pravidla, kterými se musí ve své práci řídit, nebrání jim tedy v rozvoji své práce i podniku samotného. Pravidla mohou být účinná pouze tehdy, pokud jsou zaměstnanci ochotni se jimi řídit, nebrání zaměstnancům dělat správné věci, nebrzdí zaměstnance v práci a nepodkopávají zaměstnancům morálku. <sup>130</sup>

Základní filozofií svobody v práci je vnímání práce „jako činnosti, která je stejně přirozená jako hra. Aby jí zaměstnanec takto vnímal, musí mít svobodu dělat to, co ho baví tak, jak je mu nejpříjemnější s lidmi, se kterými má blízký vztah. Za svojí činnost by měl také dostat odpovídající odměnu. Pokud je toto vše splněno, bude pracovat nejlépe, jak umí a velice často se u práce bude bavit.“ <sup>131</sup>

### 3.4.1. Svoboda a odpovědnost

„Svoboda jedné končí tam, kde začíná svoboda druhého“ (John Stuart Mill)

Každý z nás má relativní míru svobody, nikdo není zcela svobodný. Každá svoboda je podmíněna vnějšími podmínkami, které jsou mimo lidskou kontrolu. Stále zde budou existovat fyzikální zákony, našetřeno bude stárnutí a ipso facto naše odpora jiných lidí se nebudou chovat přehledně, jak bychom si přáli. Každý však má možnost a schopnost odpovědně a jako koli situaci dle své svobodné vůle. Dle této definice je každý člověk svobodný. Každý si může v jakékoliv situaci zvolit takovou reakci, která bude nejbližší jeho vlastním

<sup>129</sup>Carney, B.M., Getz, I. Svoboda v práci, str. 14-15

<sup>130</sup>Carney, B.M., Getz, I. Svoboda v práci, str. 19

<sup>131</sup>Carney, B.M., Getz, I. Svoboda v práci, str. 11

hodnotám, následně je také zodpovědný za následky svého chování.<sup>132</sup> Svoboda bývá automaticky spojována s odpovědností.

Fred Kofman ve své publikaci *Vědomý business* rozlišuje dva přístupy ke svobodě. *Tvůrce* si uvědomuje svoji odpovědnost, uvědomuje si, že to, co se děje kolem něj je výsledkem souhry daného problému a vlastní schopnosti na něj odpovědět. Pozice *běti* si lidé volí, aby se vyhnuli odpovědnosti. Nastalé problémy řeší obviňováním ostatních či „neovlivnitelnými“ podmínkami.<sup>133</sup>

V publikaci *Svoboda v práci a na blogu společnosti Peoplecomm* je odpovědnost častým tématem. Ve svobodomyšlné firmě mohou pracovat pouze takoví zaměstnanci, kteří jsou ochotni přijmout zodpovědnost za své chování a rozhodnutí, aniž by byli kontrolováni. Svoboda je pro některé lidi smírně náročná, protože ji provází zodpovědnost a spokojené svobodné pracoviště klade důraz na vlastní kázeň.<sup>134</sup> Pokud není zaměstnanec schopen sebeorganizace a potřebuje striktní kontrolu nad řízením, nemůže se nikdy začlenit do kultury svobodomyšlných firem. Tito zaměstnanci většinou z organizace samy odchází.

Zaměstnanec zpravidla firmu opouští, pokud u něj převládá negativní souvislost odpovědnosti nad pozitivními benefity v podobě například volnější pracovní doby. Už samotné vnímání odpovědnosti může být negativní ve vztahu k práci takového zaměstnance a dělá pro svobodnou firmu nepoužitelným.

### 3.4.2. *Společnosti „jak“ a „proč“*

V publikaci *Svoboda v práci* jsou společnosti rozdělovány do dvou skupin, na společnosti „jak“ a společnosti „proč“. Firmy „jak“ svým zaměstnancům rozdávají příkazy, jak pracovat, což dle autora nedělá, jakým způsobem postupovat. Tento způsob má dle autora za následek pouze to, že zaměstnanci jsou posuzováni podle kritérií, která nejsou uzdalekaty nejdůležitější. Správná kritéria k hodnocení by měla být výsledky práce, tedy zda je práce hotová a předání zákazníkům je splněno. Další negativní efekt tohoto neflexibilního stylu řízení je velké množství neměnitelných nařízení, které zaměstnanci pouze zdržují od práce a v případě nestandardní situace si neví rady, jaké postupy používat a zda je kvůli řešení problému dostatečně oprávněný.<sup>135</sup> Takzvané společnosti „jak“ uznávají danou hierarchii a

<sup>132</sup>Kofman, F. *Vědomý business*, str. 68

<sup>133</sup>Kofman, F. *Vědomý business*, str. 74

<sup>134</sup>Carney, B. M., Getz, I. *Svoboda v práci*, str. 277

<sup>135</sup>Carney, B. M., Getz, I. *Svoboda v práci*, str. 36

byrokracii, jsou řízeny formou příkazů, které následně vedou k automatizování všech mechanismů dopravidel a procedur.<sup>136</sup>

Takzvané firmy „proč“, jak jsou přezdívané svobodné firmy, mají zcela jinou filozofii. Na jakýkoliv postup v práci se neptají „Jak?“, ale „Proč děláš to, co právě děláš?“. Na tuto otázku se dá odpovědět pouze jedním správným způsobem a to „aby byl zákazník spokojený“. Pokud se zaměstnanci budou tímto postupem řídit, v ideálním případě už jejich nadřízené nemusí zajímat, jakým způsobem to dělají.<sup>137</sup>

Dle mého názoru má tento systém mnohá úskalí. Pokud se zaměstnavatel zcela nezajímá o postup při práci, může to vést i k negativním efektům. Zaměstnanci jsou ve svobodné firmě vystaveni velké zkoušce sebekontroly, odpovědnosti a morálním otázkám. Pokud je opravdunik donekonečna kontrolován, může se snažit společností krást, nedodržovat postupy, které mohou být určeny zákonem, mohou porušovat bezpečnost práce atd. Dle publikace Svoboda v práci, je však mnohem efektivnější, pokud zaměstnanec dostane dostatek prostoru k uplatnění svého talentu a nápadů. Všichni zaměstnanci společně totiž v jedné firmě mnohem více, než jakýkoliv zaměstnanec samotný včetně ředitele a je škoda tento potenciál nevyužít.<sup>138</sup> Je ale nutné, aby zde pracovali pouze zodpovědní lidé, kteří jsou schopni pracovat bez důsledné kontroly.

V reálu to poté vypadá tak, že zaměstnanec na jakékoli úrovni v organizaci může navrhnout řešení problémů či inovovat zastaralé pracovní postupy, když ze své vlastní zkušenosti ví, že by to šlo jednodušeji a levněji. Byrokracie je zde také snížena na minimum.

### 3.4.3. *Byrokracie vs. svoboda*

Přeměna společností, které byly řízeny byrokraticky na společnosti demokratické, je velice složitý proces. Již německý sociolog Max Weber v svém díle „Ekonomika a společnost“ tvrdí, že jakmile je byrokracie jednou vybudována, patří k sociálním útvarům nejtěžší zničitelným.<sup>139</sup> Dle Maxe Webera byrokracie předčí všechny formy správy a organizace díky své technické přednosti - je přesná, rychlá, jednoznačná, zajistí úsporu v věcných a osobních nákladech. Byrokratizace zavádí administrativní dělbu práce dle čistě věcných kritérií, jednotlivé práce jsou prováděny specificky vyškolenými funkcionáři, kteří se

<sup>136</sup>Carney, B.M., Getz, I. Svoboda v práci, str. 42

<sup>137</sup>Carney, B.M., Getz, I. Svoboda v práci, str. 37

<sup>138</sup>Carney, B.M., Getz, I. Svoboda v práci, str. 40

<sup>139</sup>Weber, M., Autorita, etika a společnost, str. 81

časem doškoluji. Jednání „bez ohledu na osobu“ je dle autora heslem trhu i jakéhokoliv jiného nepokrytého sledování ekonomických zájmů.<sup>140</sup> Jasně vymezení pravidel, definice úkolu, povinností pracovníka a jeho práv jsou dle Webera základem každé sociální organizace. K významným kritikům Weberovy byrokracie patřil Robert K. Merton, který charakterizoval byrokracii jako trénovanou neschopnost, jako dysfunkční nástroj, jenž se následně obrací přímo proti účelu, který si společnost předurčila. Dalším kritikem Weberovi teorie o prospěšnosti byrokracie byl Michel Crozier. Ve svých dílech se vymezuje především proti ochranářské funkci byrokracie, již si sama hájí vlastní pozice a udržuje moc.<sup>141</sup>

I v dnešních moderních společnostech se byrokracie stále drží, je však vnímána jako negativum, které zaměstnance zdržuje od potřebné práce. Zásadní vliv striktně a byrokraticky řízených společností ve vývoji ekonomiky, zejména v období průmyslové revoluce, je ale z dnešního pohledu zcela nesporný.

Svobodné firmy omezují byrokratické náležitosti na minimum. Soustředí se na potřebné procesy, ne archivují nepotřebné dokumenty a minimalizují papírování, jak jen to je možné.

#### **3.4.4. Posílení pravomocí**

Další významnou charakteristikou svobodných firem je posilování pravomocí zaměstnanců, které v teorii řízení není žádnou novinkou, přesto není v praxi příliš oblíbeno. Mnoho společností stále drží hierarchických struktur a stálých pravidel, které zatím fungují. Poskytnutí pravomocí zdrojem, aby mohl každý zaměstnanec naplno využít svůj potenciál a v rámci svých kompetencí tak přispět k výkonnosti společnosti a naplnit strategie společnosti je velice atraktivní koncept. Jeho realizace je však velmi náročná a zároveň pro společnost destabilizující. Pokud tento koncept funguje, zrychlí se chod společnosti, zároveň dojde i k zjednodušení rozhodovacího procesu a tím je posílena schopnost pružně reagovat na tržní změny. Aktuální trend informatických technologií, kdy je nutné reagovat rychle a přesně, tyto změny v kultuře nahrává.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup>Weber, M., Autorita, etika a společnost, str. 77-78

<sup>141</sup>Buriánek, J. Sociologie, str. 75

<sup>142</sup>M. J. Kiernan. Inovuj, nebo nepřežiješ!, str. 138

### 3.4.5. Příkladysvobodyvpráci

Publikace Svoboda v práci a blog Tomáše Hajzlera o svobodě v práci zmiňují několik příkladů ze života svobodných společností nebo společností, které jsou řízeny na některých svobodných principech. Kniha i blog jsou tedy tak trochu příkladným návodem, jak lze v odlišných podmínkách aplikovat svobodné principy.

Jedním z aspektů, který se osvědčil ve společnosti Goretex, je konzultace veškerých zásadních kroků se zástupci zaměstnanců jejich následná možnost se k nim vyjádřit. Tím se předejde tomu, aby zaměstnanec mýšlel své, neodhodlal se veřejně vystoupit, pouze si stěžoval spolupracovníkům a pracoval tak, aby nevyčníval. Naopak společnost Toyota věří v ochotu svých zaměstnanců dělat svoji práci dobře a zároveň, v jejich ochotu učít se novým věcem. Toyota má takové standardní procedury, které jsou založeny na nejlepších známých postupech. Pokud zaměstnanci objeví efektivnější postup, mohou ho změnit. Neexistuje zde tradiční systém kontrol, ale sami zaměstnanci svoji výkonnost sledují s pomocí nástrojů, které mají od vedení k dispozici. Pokud nejsou do standardní procedury dostatečně dobré, začínou sami zaměstnanci vymýšlet inovace, které představí vedení a následně mohou být aplikovány do praxe.<sup>143</sup>

Ve svobodných firmách se mnoho věcí řeší zcela odlišně. Velmi zajímavý přístup finančního hodnocení zaměstnanců představuje blog Tomáše Hajzlera o svobodě v práci. Zaměstnanci mohou být placeni doslova dle toho, kolik učínají za vhodné. Všechny hospodářské a finanční informace společnosti jsou již předem veřejné, každý tedy má přehled, jaké jsou náklady a kolik společnost vydělá. Po ukončení každého projektu její zaměstnanci vyhodnotí a každý navrhne, jak velký podíl ze zisku by svým spolupracovníkům přidělil. Procenta jsou následně dána do tabulky, kde se všechny návrhy sečtou a zprůměrují. Každý zaměstnanec pak dostane vypočítaný podíl z celkové ziskové částky. Všechna čísla jsou veřejná, spolupracovníci tak mohou vidět, jakou odměnu kdo komu navrhol a také kolik každému reálně dostal.<sup>144</sup>

Tento způsob určování mezd či odměn je vhodný pouze pro ty společnosti, kde se zaměstnanci podílejí na projektech a práce není hodnocena na př. hodinově. Takto velká otevřenost a upřímnost ve vztazích na pracovišti je velmi náročná na vybudování a je vhodná pro společnosti, které už nějaký čas svobodně fungují a jejich zaměstnanci jsou zvyklí na otevřenost.

<sup>143</sup>Carney, B.M., Getz, I.: Svoboda v práci, str. 41

<sup>144</sup>Hajzler, Tomáš, Jaksistanovitvypřítu, [online]. [cit. 2012-03-31].

Při přijímání nového zaměstnance bývá častou praktikou ve svobodomyšlných firmách nechat ostatní zaměstnance posoudit, zda se nový zaměstnanec hodí do kolektivu a společnosti samotné. V některých firmách nová čka do zaměstnání přijmou, ale po 8 týdnech nechají spolupracovníky hlasovat, zda chtějí, aby u nich nový zaměstnanec pracoval. Pokud dostane více jak 2/3 hlasů, může vespolečnostizůstat. Stejným způsobem se hlasuje o zaměstnancích v nejvyšších, i v nejnižších pozicích.<sup>145</sup>

Častou praxí svobodných firem je rotace rolí ve firmě. Svobodné firmy nechtějí, aby se jejich zaměstnanci začali ve své pozici nudit, následně jim klesla motivace a snížila produktivita. Předchází jí tomutakzvanourotacízaměstnanců, tedy periodickým střídáním rozdílných pozic napříč firmou. Jednou za 2-5 let si zaměstnanci vymění obor, ve kterém pracují, lidé z marketingu tak mohou vyzkoušet například práci v prodeji, v personálním oddělení a poté se vrátit zpět ke svému oboru. Zaměstnanci se plánují minimálně rok dopředu, aby na ně byli zaměstnanci připravení. Výsledkem tohoto systému je zlepšení komunikace ve firmě, oddělení si navzájem nestěžují a mají daleko lepší přehled o společnosti jako celku. Každé oddělení dostane nový, čerstvý pohled do časného člena týmu, který může navrhnout mnoho inovací. Zaměstnanci mají možnost stále objevovat nové věci, mohou být ve své práci „šťastní“ a třeba i nalézt nový obor, kterému by se chtěli v budoucnu věnovat.<sup>146</sup>

Mezi další neobvyklé praktiky svobodných společností patří rušení nařízení a směrnic, které společnost zaručí své existenci vydala. Nařízení a směrnice se zajišťují, že bude práce odvedena správně, zároveň jsou ale přikázkou pro rozvojené kreativité zaměstnance, zdravému rozumu a chuti do práce. Pokud zaměstnavatel svým zaměstnancům důvěřuje, nemusí je korigovat nebo čnými předpisy.<sup>147</sup>

Při přeměně klasicky řízených společností na společnost svobodné se často ruší oddělení HR, tedy oddělení lidských zdrojů. Svobodné firmy si myslí, že oddělení lidských zdrojů vytváří mezi vedením a řádovými zaměstnanci propast, která vede k mnohým nedorozuměním a zhoršuje komunikaci celé organizaci. Pokud vznikne problém, vedoucí manažeři nevyužijí personalisty ke sdělování negativních informací, ale udělají to sami. Zaměstnanci poté začnou pracovat na tom nejdůležitějším, což u svobodných firem mají, namezilidských vztazích.<sup>148</sup>

---

<sup>145</sup> [online]. [cit. 2012-03-31]. Hajzler, T., 16 svobodo-příkladů

<sup>146</sup> [online]. [cit. 2012-03-31]. Hajzler, T., Výměna rolí,

<sup>147</sup> [online]. [cit. 2012-03-31]. Hajzler, T., Zrušte směrnice a jiná pravidla

<sup>148</sup> [online]. [cit. 2012-03-31]. Hajzler, T., Zrušte HR oddělení lidských zdrojů

### 3.4.6. Společnost Semco<sup>149</sup>

Pokud jen některá společností ideálně svobodné firmy, je to společnost Semco. O úspěšnosti této společnosti se dozví návštěvník domovské stránky [www.peoplecomm.cz/svobodavpraci](http://www.peoplecomm.cz/svobodavpraci), kde je graficky znázorněn mnohonásobný nárůst obrát i po čtu zaměstnanců od roku 1982 do roku 2003. Syn zakladatele Ricardo Semler, který společnost převezl v roce 1980, napsal o přerodu vlastní společnosti knihu *Podivín, příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*. Tato kniha, jejíž první výtisk vznikl v roce 1993, byla vydána i v českém jazyce nakladatelstvím Peoplecomm. V následujících odstavcích shrnu působení organizace práce v této brazilské výrobní společnosti tak, aby bylo zachyceno působení, jakým některé svobodné firmy fungují, a nebo kam se snaží dostat.

Ve společnosti Semco a v jiných svobodných firmách si zaměstnanci určují svoji pracovní dobu. Pracovní doba se nekontroluje, stejně tak, jako nikdo neřeší přesčas. Hlavním ukazatelem výkonnosti tedy není doba strávená na pracovišti, ale odvedená práce. Zaměstnanci mají možnost o závažných rozhodnutích hlasovat. Určují design výrobků, stejně tak jako výrobní cíle. Jakýkoliv zaměstnanec má možnost zúčastnit se správní rady, protože jsou vždy dvě místa volná pro případné zájemce. Zaměstnanci určují, kde se bude jejich pracoviště nacházet, jak bude vypadat a nebo jakou barvu budou mít jejich montérky. Zaměstnanci jsou rozděleni do odborů, které komunikují s vedením a navrhují zlepšení, vedení jim následně snaží co nejvíce vyhovět. Když společnost Semco stěhovala výrobní závod, vypravila autobus se zaměstnanci na prohlídku vytipovaných lokalit a následně je nechal hlasovat, kde by si přáli nové pracoviště vybudovat.

Jednou z nejradikálnějších změn bylo propuštění 60% managementu. Tolik vedoucích přišlo Ricardo Semlerovi zbytečné, rozhodl se, že se zaměstnanci budou řídit sami. O 75% také snížil počet zaměstnanců v marketingovém oddělení, finančním a právním oddělení. Původní dvanáctiúrovňovou organizační strukturu snížil na pouhé 3 úrovně. Organizační struktura je tzv. kruhová, zaměstnanci pracují v nezávislých buňkách, ve kterých se důvěrně znají, vzájemně se pomáhají své práci kontrolují a mohou také ovlivnit, čemu se jejich buňka bude věnovat. Tyto týmy vytvářejí produkt od začátku do konce, sami si tedy objednávají materiál od dodavatelů a sami určují výrobní kvóty. Touto změnou zaměstnanců napodnikatele se zvýšila kvalita produktů i celková spokojenost. Díky této organizaci lze postrádat kontrolní oddělení, nikdo nemusí zpracovávat data ani zajišťovat vzdělávání.

---

<sup>149</sup>Semler, R. *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*.



Pokud některý zaměstnanec cestuje na pracovní cestu, sám si uhradí ubytování, dopravu i ostatní záležitosti, měl by utratit z hrubé podobnou částku, jak kdyby cestoval soukromě. Všichni nad řízením jsou každý pětiletě hodnoceni a výsledky hodnocení jsou zveřejňovány tak, aby se seznámil každý pětiletě. Zaměstnanci tak tedy ovlivňují, kdo je bude řídit. Jedním z nejvíce revolučních postupů je možnost navrhnout si svůj vlastní plat. Po společnosti se také pohybuje tým lidí, kteří se nepodílejí na výrobě, ani se nevěnují jiné související činnosti. Jejich úkolem je celý den přemýšlet, pozorovat a vymýšlet zlepšení, inovace a možnosti úspory času či peněz v jakémkoliv procesu.

Zaměstnanci nedělají pouze jednu činnost, ale rotují mezi pozicemi. Na stejné pozici zůstane pracovník maximálně 5 let. Každý zaměstnanec má možnost široké řadě vybrat novou pozici. Když je přijímán nový zaměstnanec, vždy se na jeho výběru podílí jeho budoucí kolegové. Pokud se uvolní některá pracovní pozice, je nejprve nabídnuta interně, tedy zaměstnancům Semca, teprve pokud o ní nemá nikdo zájem, hledá se zaměstnanec mimo společnost. Na pracovišti nejsou také žádné manuály, ty dělá Ricardo Semler a zabraňuje zaměstnancům používat své vlastní nápady a přemýšlet samostatně. Zaměstnanci si volí, jak budou chodit oblékáni, jak bude vypadat jejich pracoviště.

Ve společnosti Semco také neexistují osobní prohlídky, u výčtu je namísto toho napsáno „Při odchodu se prosím přesvědčte, že omylem neodnášíte nic, co není vaše“. Neexistuje zde ani jediná pozice sekretářky ani recepční, pokud si některý manažer potřebuje něco okopírovat, udělá si to sám. Sekretářky ani nemusejí ukládat přepřetěné zprávy, studie a plány, všechny tyto dokumenty společně s Semco dle autorovy vyžaduje. Společnost také zveřejňuje své hospodářské výsledky a zisky. Když Ricardo Semco tímto odtažením začal, zavedl kurzy ekonomie pro zaměstnance, které výsledky zajímaly, ale v číslech se nevyznali.

Společnost Semco je i přes složitou situaci na trhu velice úspěšnou firmou ve svém oboru. Od roku 1980 se šestinásobně zvýšila, zvýšil se její obrát i produktivita. Postupem času se kvýrobní činnosti přidalo také poskytování poradenských služeb. Její úspěch podle autora vidím v tom, že stojí na filozofii svobody a důvěry, která jí dovoluje velice flexibilně reagovat na situaci na trhu. Ricardo Semler, který si společnost vybudoval takovým způsobem, aby fungovala na jednotlivcích, tvrdí, že na prvním místě musí vždy být kvalita života, zbytek, jak na první klade kvalita výrobků, obrát, zisk, produktivita zaměstnanců se dostaví sám.

V každé literatuře i na internetových zdrojích věnujících se Svobodě v práci, a kniha Podivín není výjimkou, se dočteme, že hlavním cílem je spokojený zaměstnanec a profitující firma.

## 4. PILOTNÍ VÝZKUM

### 4.1. Osobní motivace a volba tématu

Jakožto zaměstnanec rodinné stavební firmy každý den vidím, jak významně ovlivňuje pracovní motivace výkon zaměstnance. Rozdíl v motivaci jde téměř vždy ruku v ruce s možností ovlivnit vlastní práci, anebo se na ní jinak podílet. Pokud pracovník není pouhým vykonavatelem rozhodnutí něčeho jiného, ale zná souvislosti a je v procesu zainteresován, jeho výkonost a produktivita se zvyšuje.

Nejen z těchto ryze praktických důvodů se tématem sociologie řízení, managementu a firemní kultury zabývám již několik let, stejně tak jako nově trendy v řízení společností a jejich dopady na zaměstnance. Téma Svobody v práci se mi jeví jako aktuální, v poslední době v médiích velmi populární a zároveň doposud akademicky neprozkoumané. Zároveň nebylo doposud zpracováno v diplomové či bakalářské práci na Univerzitě Karlově v Praze ani na Vysoké škole ekonomické. Proto cítím, že práce bude přínosná jak pro můj vlastní studijní rozvoj, tak může pomoci i dalším firmám zvažujícím uplatnění některých z popsanych principů. V neposlední řadě je pro mne výzvou zpracovat a provést pilotní výzkum a dosud netečené téma.

Informace na webových serverech a v literatuře vztahující se k Svobodě v práci jsou velmi optimistické a míní, že demokratické řízení je samospasné a jde aplikovat v jakémkoliv oboru, pokud jsou zaměstnanci zodpovědní. Jak jsem již uvedla, pocházím z rodiny podnikatelů, můj otec založil stavební firmu v roce 1989, která funguje dodnes. Již široky v rodinné firmě pracuji a mám jasný pohled, jaký způsob řízení se zde používá. Zavedení Svobody v práci na zaměstnancích různých profesí je o poznání náročnější, než na kancelářské pracovníky, ale i takové případy se vyskytují. Tento výzkum jsem tedy prováděla i z osobní potřeby zjistit, jak se v realitě svobodomyšlné řízení aplikuje, jaké jsou jeho přínosy a negativní dopady a třeba prosvědčil a další čtenáři o jeho přínosech. Studie zároveň zahrnuje téma vlivu podnikání a jeho aplikaci ve svobodomyšlných společnostech, protože míním, že tato forma osobního rozvoje si je s volbou Svobody v práci velmi blízká.

### 4.2. Předmět a cíle

V praktické části mé diplomové práce jsem se rozhodla provést pilotní výzkum, který může sloužit i jako podklad pro případný konkrétnější a obsáhlejší výzkum. Základním

výzkumným předmětem je praktické uplatnění Svobody v práci ve společnostech v České republice. Druhým výzkumným předmětem je aplikace koučinku v těchto společnostech, tedy koučovacího přístupu v řízení ve svobodomyšlných firmách a využívání koučinku samotného.

Základním východiskem pro výzkum byla „Mapa svobodomyšlných firem“, kterou sestavila společnost Peoplecomm a která je zveřejněna na webových stránkách [www.svobodavpraci.cz](http://www.svobodavpraci.cz). Na této mapě je několik bodů, které označují, kde se v České a Slovenské republice nalézají svobodomyšlné firmy. Pro rozbalení bodů se návštěvník webových stránek může dovést, jak se společnost dané lokality jmenuje, čím se zabývá a jaké jsou její kontaktní údaje. Při kliknutí na název společnosti je návštěvník přesměrován na domovskou webovou stránku dané společnosti.

Praktická část této práce neaspiruje na vytvoření žebříčku firem více a méně svobodných ani posuzovat, zdá se zatím nancímajív některých firmách lépe či hůře. Výzkumný aparát není určen k hodnocení správnosti svobodomyšlného přístupu řízení, ale k objevení a případnému potvrzení či vyvrácení teorie svobodomyšlných firem, tedy pro ověření teorie Svobody v práci v České republice.

Pilotní výzkum si klade za cíl zjistit:

- Motivaci zakladatelů svobodomyšlných firem, která je vedle k řízení firmy demokratickými principy.
- Přínosy a zápor svobodomyšlného vedení, jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatele.
- Rozdíly ve svobodomyšlných společnostech a společnostech řízených klasickým způsobem z pohledu zaměstnanců ve 4 proměnných: flexibilita pracovní doby, podílení se na rozhodování, zodpovědnost a možnost volby pracovního postupu.
- Fluktuaci zaměstnanců ve svobodomyšlných firmách.
- Způsob, jak se společnost inaktivně využívá v mapě svobodomyšlných firem došlo.
- Existenci vzájemné spolupráce mezi svobodomyšlnými firmami.
- Povědomí zakladatelů svobodomyšlných společností o aktivitách společnosti Peoplecomm.
- Aplikaci koučovacího stylu řízení ve svobodomyšlných firmách.
- Frekvenci interního a externího koučování zaměstnanců ve svobodomyšlných firmách.

Vzhledem k malému počtu respondentů nejsou výsledky analýz aplikovatelné na všechny svobodomyšlné společnosti v České republice ani na řízení formou Svobody v práci celkově. Analýzy mají tedy spíše ilustrativní charakter, kterým už v budoucnu byt využito jako podnět pro další výzkum. Na výsledky mého výzkumu by tedy mělo být nahlíženo touto optikou.

### **4.3. Objekt výzkumu**

Pro můj pilotní výzkum jsem si vybrala 10 společností, které byly zakresleny na Mapě svobodomyšlných firem v České republice. Společnosti jsem vybírala dle lokace a dle hlavní podnikatelské činnosti tak, aby byly co nejvíce odlišné, aby byly z celé České republiky a aby se jejich podnikatelská činnost co nejvíce lišila. Záměrně jsem si vybrala menší společnosti, které byly založeny v České republice a z toho důvodu, abych mohla provést osobní rozhovory se zakladateli společností z mapy svobodomyšlných firem. V českých pobočkách nadnárodních firem by nebylo možné mluvit s jejich zakladateli, z toho důvodu jsem se rozhodla tyto společnosti nekontaktovat. Přestože jsou tyto pobočky velkých nadnárodních společností na mapě svobodomyšlných firem, nezdá se příliš pravděpodobné, že by zde byly důsledně dodržovány všechny výše popsané principy svobody. Je to však pouze domněnka, která dává podnět pro další, obsáhlejší výzkum. Abych získala objektivní pohled na problematiku, zvolila jsem dvě skupiny respondentů. První skupinou byli zakladatelé a zároveň i majitelé vybraných společností. Druhou skupinou byli zaměstnanci, kteří ve vybraných společnostech pracovali.

### **4.4. Metod výběru a sběr dat**

Zvolení dvou skupin respondentů jsem cílila zjistit dva opačné pohledy na stejné téma – pohled ze strany vedení a ze strany zaměstnance. Sprvní skupinou jsem realizovala kvalitativní výzkum, s druhou kvantitativní.

Sprvní skupinou, se zakladateli společností jsem provedla rozhovor pomocí návodu. Při rozhovoru jsem měla seznam otázek, na které jsem se respondenta chtěla zeptat. Dle průběhu rozhovoru jsem měnila pořadí otázek, tak, abych získala co nejlepší informace v nejvhodnější okamžik. Rozhovory probíhaly osobně i telefonicky, vždy záleželo na osobní domluvě s respondentem.

Tento způsob dotazování jsem vybral z důvodu jeho jasných výhod. Při dotazování jsem mohla ověřit, zda dotazovaná otázka je rozumná a případně vysvětlit; respondent mohl své myšlenky rozvést a dát na jevo své subjektivní pohledy a názory; mohl otázku doplnit a sdělit informace, které jsou relevantní, a otázka se neopírá přímo neptá, a eventuálně navrhnout vztahy a souvislosti.<sup>150</sup> Díky osobnímu kontaktu jsem mohla respondentovi jasně vysvětlit, jaký je účel a cíl mého výzkumu, jakým způsobem budu zacházet s odpověďmi a proč by mi mělo věnovat 30 minut svého času. Zároveň jsem měla možnost osobně požádat respondenta o zaslání dotazníku jeho vlastním záměstnancům, vysvětlit cíl dotazníku a žádat o svolení či přímo kontaktovat záměstnance.

V první části výzkumu jsem respondenty kontaktovala na telefonních číslech, které jsou zveřejněny na webových stránkách vybraných společností. Pokud byl na webových stránkách zveřejněn telefonní kontakt majitele společnosti, kontaktovala jsem ho přímo, pokud ne, získala jsem telefonní kontakt od záměstnanců. Celkem z 10 kontaktovaných společností, souhlasilo s účastí ve výzkumu 50% z oslovených. Setřem respondenty se mi nepodařilo spojit, protože záměstnanci měli zakázáno poskytovat osobní kontakt na majitele a na mou zaslání email nereagovali. Dva majitelé společnosti odmítli účast ve výzkumu z důvodu časové zaneprázdněnosti.

Všichni záměstnatelé, kteří mi rozhovor poskytli, souhlasili se zveřejněním jména jejich společnosti v mé diplomové práci. Pilotní výzkum jsem tedy prováděla v následujících společnostech:

- *ATSolution, s.r.o.*, webové služby a internetový marketing, Pelhřimov
- *Ingenio Et Arti, s.r.o.*, vzdělávací společnost nabízející služby zejména studentům vysokých škol, Praha
- *Menhart, s.r.o.*, reklamní agentura, Praha
- *Personalisté.cz (JOHN FOX, s.r.o.)*, personální a poradenská kancelář, Hradec Králové
- *SmartEmailing, s.r.o.*, e-mailový marketing, Brno

Druhé skupině respondentů, záměstnancům z vybraných společností, jsem zaslala email s úvodním textem a odkazem na dotazník, který byl dostupný na portálu [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Z 5 společností, které jsem kontaktovala, jsem obdržela 25

---

<sup>150</sup>Hendl, J. Kvalitativní výzkum, str. 166

vyplněných dotazníků. Dotazník byl anonymní, zaměstnanci ale měli možnost na konci napsat jméno svého zaměstnavatele, 70% respondentů svého zaměstnavatele uvedla. Jak již bylo řečeno, cílem pilotního výzkumu není posuzovat míru „svobodomyšlnosti“ společností, které se výzkumu zúčastnily. Z tohoto důvodu nejsou v analýze odpovědi zaměstnanců párovány se společnostmi, ve kterých jsou zaměstnáni ani odpovědi jejich ředitele. Odpovědi od zaměstnanců jsou tedy posuzovány jako celek, aniž by bylo rozlišováno, z jaké společnosti pocházejí.

#### 4.4.1. Svobodomyšlné firmy v České a Slovenské republice

Ve Slovenské republice je na Mapě svobodomyšlných firem 7 společností. Nejvíce z nich sídlí v Bratislavě (pět společností), další dvě sídlí v Žilině a ještě Martin. Jsou to následující společnosti<sup>151</sup>:

Název společnosti:	Hlavní činnost:
WebSupport, s.r.o.	Hosting další internetové služby
Zaragoza Digital, s.r.o.	Reklamní agentura
Asmira, s.r.o.	Provozovatel portálu úprorodiče, svatby a bydlení
Rarcon, s.r.o.	Vývoj webových aplikací a klíčů
Orcamedici, s.r.o.	Vzdělávání a rozvoj lidí
Martinus, s.r.o.	Prodej knih
Bluewebs, s.r.o.	Webové stránky, Eshopy, internetové aplikace a marketing

Tabulka 2 Seznam svobodomyšlných firem na Slovensku

Ze seznamu je zřejmé, že všech 7 slovenských svobodomyšlných společností má jako hlavní podnikatelskou činnost poskytování služeb. Jsou to společnosti založené na Slovensku s menším počtem zaměstnanců (tzn. žádná společnost nemá více, jak 100 zaměstnanců).

V České republice je na Mapě svobodomyšlných firem 32 společností. Stejně jako na Slovensku jich většina sídlí v hlavním městě. V České republice to jsou následující společnosti<sup>152</sup>:

<sup>151</sup>[online]. [cit. 2012-03-27]. www.svobodavpraci.cz

<b>Název společnosti</b>	<b>Hlavní činnost</b>
IKEA Česká republika, s.r.o.	Prodej a nábytku
Veselá Nohavice, s.r.o.	Výroba dřevěného nábytku
3MCZ, s.r.o.	Výroba kancelářských zdravotnických potřeb
IBM Česká republika, spol. s.r.o.	IT služby
Effectivity, s.r.o.	Konzultace a vzdělávání v oblasti osobní produktivity
Menhart, s.r.o.	Reklamní agentura
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.	Stavební spořitelna
Clevis, s.r.o.	Tvorba webových aplikací
Designeo Creatives, s.r.o.	Weby, aplikace, portály
Ready2Experience, s.r.o.	Design, vývoj software, nová média
Symbio, s.r.o.	Internetová agentura
Google Praha	Internetové služby
Yinachi, s.r.o.	Reklamní agentura
Etnetera, a.s.	Internetové služby
AnFas, branding & design, s.r.o.	Branding, komunikace, grafický design
Locke & Hobbes, s.r.o.	Daňová a účetní poradenství
Ingenio et Arti, s.r.o.	Vzdělávací agentura
HUB Praha, s.r.o.	Coworkingové služby
Pospolu, s.r.o.	Poradenské a internetové služby
API Mashup Contest, s.r.o.	Programátorské služby
Franklin & Co. Czech, s.r.o.	Konzultantská a poradenská společnost
Lemonade, s.r.o.	Reklamní agentura
Československá obchodní banka, a.s.	Bankovní služby
VIS Plzeň, s.r.o.	Informační systém pro řízení stravování
Enlogits, s.r.o.	Poskytovatel IT služeb, software a hardware

<sup>152</sup>online]. [cit. 2012-03-27]. www.svobodavpraci.cz

Heureka,s.r.o.	Internetovnkupnrdce
Personalisté.cz-JOHNFOX, s.r.o.	Personlniaporadenskkancelř
SecurityNet.cz,s.r.o.	Internetovsluby
ATSolution,s.r.o.	Kompletnslubyinternetovho marketingu
TBBBike,s.r.o.	Informanwebae-shopzabvajcseFreestyle BMX
SmartEmailing,s.r.o.	E-mailmarketing
IdealineSolutionss.r.o.	Podporaapropagaceprcenadlku,ITsluby
Trenkwalder,s.r.o.	Poskytovatelpersonlnchslub

Tabulka 3 Seznam svobodomylnch firem vesk republice

Ztchto dvou tabulek je zcela zřejm, že vtšina svobodomylnch firem se venuje službám (29 z32). Na mapě jsou dvě výrobní společnosti (Vesel nohavice – výroba dtskhoobleenspolenost3MCZ–výroba kancelřskchazdravotnickchpotřeb)a jednprodejnnbytkem(IKEA).

27 z32 svobodomylnch společností založených vzniklo jako nov společnosti vesk republice. 4 společnosti jsou pobočkami nadnárodních firem n naemzem. Jedná se o firmy IKEA, Google Praha, 3MCZ, Trenkwaldera IBM.

5 z32 svobodomylnch společností má vice jak 100 zamstnnc, jsou to společnosti IKEA, 3M CZ, IBM,eskoslovensk obchodní banka aeskomoravsk stavební spořitelna.

#### 4.4.1.1. Zvery

Vtšina svobodomylnch firem nazemesk republiky a všechny firmy nazem Slovensk republiky se venuj službám. Jsou to zejména internetov služby, marketing, a personální služby. Tyto obory vytváří přzniv podmínky pro kreativitu, práci vtmech a zároveň i autonomiizamstnnce.

Společnosti jsou zejména men, mohou tedy fungovat na osbnch vztazích, vzjemnm respektu a duvre. Díky těmto charakteristikám je jednoduší aplikovat svobodomyln principy řízení. U společností, kde se spolupracovníci neznají, kad se venuje zcela odlininnosti a používá jin postupy, je zavden svobodomylnch principů komplikovanj.



Důvodem, proč se minimum svobodomyšlných společností zabývá výrobní činností je několik. U výrobních procesů pracuje mnoho zaměstnanců odlišného vzdělání na několika úrovních. Při aplikaci Svobody v práci by v praxi mohlo být složitější například dělníkům vysvětlovat výkresy či složité technologické postupy s cílem vysvětlení celého procesu. Nadělnické úrovni profesí také bývá vyšší fluktuace zaměstnanců, než u kvalifikovaných pracovních sil. Svobodomyšlné společnosti svoji kulturu stále budují a své zaměstnance kultuře přivykají. Pokud se ve firmě zaměstnanci stále nahrazují novými, je tento proces poznání složitější. Jedním z dalších problémů může být jednoduše i nezájem ze strany zaměstnance, kterého nezajímají cíle společnosti, její hospodářské výsledky, celý výrobní proces ani konečný zákazník.

#### **4.5. Analýzy interpretace**

##### **4.5.1. Rozhovory s majiteli svobodomyšlných firem**

První část pilotního výzkumu jsem prováděla formou telefonického (se 4 respondenty) a formou osobního (s 1 respondentem) rozhovoru. Například respondentům nebyly rozhovory nahrávány, během rozhovoru jsem si však dělala podrobné poznámky.

Pořadí otázek v rozhovoru nebylo pevně dané, určitě jsem je vždy dle aktuálního tématu.

Popsaný způsob dotazování mimo jiné vedl i k navození neformální atmosféry rozhovoru.

Respondenti se dle mého názoru cítili uvolněně a rozhovoru nevnímali jako dotazování, ale spíše jako oboustranný dialog nad tématem Svobody v práci a koučinku. Respondenti byli ve všech případech velice ochotní a ocenili, že se někdo o svobodomyšlné řízení zajímá.

##### **4.5.1.1. Velikost společností**

Společnost Ingenio et Arti, s.r.o. má 12 zaměstnanců, společnost Menhart 7 zaměstnanců, a společnost Smartem zaměstnává 8 lidí. Společnost AT Solution, s.r.o. má 6 zaměstnanců na hlavní pracovní poměři a 7 externistů a Personalisté.cz mají 10 zaměstnanců na hlavní pracovní poměři a 12 na vedlejší pracovní poměři.

Všechny společnosti jsou tedy poměrně malé. Díky malému počtu zaměstnanců všichni na pracovišti znají, mají jasný pohled o dění ve firmě – vědí, na jakých projektech společnost pracuje, jaké jsou její reálné výsledky a mají možnost znát svého zaměstnavatele osobně. Ve společnostech, kde pracuje například 100 zaměstnanců, majitel

společnosti zpravidla své zaměstnance nepotkává každý den a už vůbec nemívá čas na rozhovory s nimi. Svobodomyšlné firmy kladou velký důraz na příjemné pracovní prostředí, jehož součástí jsou vždy i dobré vztahy na pracovišti. Malý počet zaměstnanců tedy vytváří ideální podmínky pro svobodomyšlnou firemní kulturu.

#### 4.5.1.2. Motivace demokratického vedení

Čtyři respondenti z pěti uvedli, že jejich společnost používá svobodomyšlné řízení od dne svého založení. Jsou to společnosti Ingenio et Arti, s.r.o., Menhart, s.r.o. Personalisté.cz (JOHNFOX, s.r.o.) a společnost Smartem, s.r.o.

Jediná a zároveň i nejmladší společnost Ingenio et Arti, s.r.o. se od začátku nazývala svobodnou firmou. Na webových stránkách společnosti vlnuje mnoho prostoru Svoboda v práci, koncept je zde vysvětlen a jsou zde i odkazy na webové stránky společnosti peoplecomm.cz. Důvodem je fakt, že společnost Ingenio et Arti byla založena na začátku letošního roku, kdy byl již koncept svobodného řízení v České republice známým a poměrně populární. Hlavní motivací k založení svobodomyšlné společnosti Ingenio et Arti bylo vytvořit pracoviště, kam budou zaměstnanci chodit s radostí a budou dělat práci, která je bude bavit. Pokud je práce bavivá a naplňovat, zlepšuje se výkon respondentů a jejich výkon.

Společnosti Menhart (založena v roce 1990), Personalisté.cz (založena v roce 1998), a společnost Smartem (založena v roce 2010) nevznikaly s úmyslem založit svobodomyšlnou firmu. Respondenti již při zakládání svého podnikání měli v úmyslu řídit svojí nově založenou společnost jiným způsobem, než bylo obvyklé. Pouze ale poslední rok a půl v řadí, jak tento styl řízení pojmenovat. Zakladatel společnosti Smartem měl v úmyslu „založit společnost, která bude prosperující, ne společnost, která bude „svobodná“.“ Přišel ale nato, že „svobodný model firmy“ je pro teoretiky čelnejší.

Zakladatel společnosti Personalisté.cz si přál „vytvořit pracoviště, kde lidé rádi pracují a cítí se tam dobře“. Sám si po několika letech zkušenosti s prací v nadnárodních korporacích zvolil ve své firmě formu řízení takovou, která přirozeně pasuje do teoretických východisek svobodných firem. Svobodomyšlná společnost má dle respondenta větší šanci na udržení se na trhu a úspěchu nad konkurencí. Hlavním důvodem je angažovanost zaměstnanců, jejich vyšší motivace a tedy jejich vyšší produktivita.

Zakladatel společnosti Menhart chtěl jednoduše dělat to, co ho baví a lidmi, kteří jsou motivováni a mají svoji práci rádi. Zároveň také chtěl, aby je firma uživila.

Společnost AT Solution s.r.o. byla založena v roce 1997 a dle slov zakladatele byla do března roku 2011 řízena klasickým způsobem. V březnu přišel předseda, kdy se respondent rozhodl, že by chtěl, aby jeho společnost fungovala na svobodných principech a aby byla schopna fungovat samostatně bez jeho ustálé kontroly. Předseda tedy začal postupně zavádět svobodomyšlné principy, které popisuje i na webových stránkách [www.firmasnu.cz](http://www.firmasnu.cz). Majitel firmy by si přál, aby „*vše fungovalo šťastně*.“ Pokud budou zaměstnanci řívat konání své práce šťastně, budou šťastní i zákazníci. A s nimi přijdou zisky pro společnost.

#### 4.5.1.3. Principy, které zaměstnanci oceňují nejvíce

Nadotaz, jaké principy svobodného řízení oceňují zaměstnanci respondent nejvíce, jsem dostala mnoho podobných odpovědí. Každý respondent zmínil volnou pracovní dobu, možnost volby pracovního postupu zaměstnancem a možnost ovlivnit chod věci ve firmě. Tři respondenti odpověděli, že zaměstnanci oceňují a jsou rádi za zodpovědnost, kterou nesou sami, ale i každý spolupracovník. Každý ve firmě se tedy může spolehnout, že odvedená práce kolegy bude ta nejlepší. Tři respondenti zmínili, že jejich zaměstnanci oceňují možnost zavazet se, pokud jsou s něčím nespokojeni a navrhnout řešení.

Respondent ze společnosti Ingenio et Arti zmínil možnost určení si výše svého platu. Při nástupu se svých budoucích zaměstnanců zeptá, kolik by chtěli dostávat. Zpravidla takový plat dostanou, ale musí dokázat, že si ho zaslouží a aby tím takový přístup neprospěje společnosti. Zaměstnanci společnosti Ingenio et Arti dále oceňují otevřenost komunikace na pracovišti, vzájemné sdělování si toho, co je v práci dobré a či špatné a podílení se namisi a vizi. Dále jsou si cení nových, velmi neformálních prostor.

Zakladatel společnosti Personalisté.cz řekl, že není možné svobodu dělit. Zaměstnanci ve svém zaměstnání oceňují volnost a svobodu jako takovou. Dále vzhledem k oříškům a sušenkám, které jsou volně k dispozici pro všechny zaměstnance v prostorách kanceláře.

Zakladatel společnosti Menhart řekl, že každý zaměstnanec má možnost sdělit svůj názor, ale před prezentací klientovi projdou všechny návrhy jeho „filtrem“. Majitel společnosti si při rozhodování nechává poradit, ale na konci to je on, kdo rozhodne, protože jedině on nese celkovou zodpovědnost. Dle respondenta demokracie na pracovišti neexistuje, protože všichni nenesou zodpovědnost stejným dílem. V konečné fázi to je pouze majitel, který zodpovídá za veškeré aktivity firmy. Dle respondenta není demokratické vedení tím nejlepším, protože mnohdy není schopno bezvedení pracovat.

#### 4.5.1.4. Přínosy a zápor svobody v práci

Další téma, kterému jsem se v rozhovorech s respondenty věnovala, byly přínosy a zápor „Svobody v práci“. Mezi hlavními přínosy jsou dle odpovědí respondentů velmi dobré výkony motivovaných zaměstnanců, které v dlouhodobém měřítku velmi často zajišťují spokojenost a návratnost zákazníků. Dalším přínosem je radost zaměstnanců z práce a jejich angažovanost. Pokud z práce mají radost, předávají i zákazníkovi to nejlepší, co mohou.

Majitel společnosti Personalisté.cz uvedl, že díky svobodomyšlnému vedení je na pracovišti setřeno rozdíly mezi managementem a nižšími postavenými pracovníky, který vede k dobré atmosféře ve firmě. Dále to je zodpovědnost zaměstnance a týmový duch převládající mezi spolupracovníky.

Dle majitele společnosti AT Solution zaměstnanci díky otevřené kultuře zjistili, kolik organizaci stojí, jakou cenu má jejich čas a jejich pracovní výkon se stal zřetelnějším. Svědomitěchtotoinformacímžeměnilijejichvýkonvefirměklepším.

Všichni respondenti jako první zápor řekli, že Svoboda v práci není pro každého, protože existují zaměstnanci, kterým tento styl řízení nevyhovuje, nejsou týmovými hráči a nejsou schopni této kultuře pracovat.

Dva respondenti zmínili i časovou náročnost demokratického řízení, pokud se k tématu může vyjádřit víc lidí, je rozhodovací proces poměrně dlouhý.

Dle zakladatele společnosti AT Solution je velmi složité dostat lidi na „vlnu“ svobodomyšlného řízení, změnit komunikaci ve firmě a změnit i vnímání práce. Při zavádění prvních kroků někteří zaměstnanci reagovali negativně, ozývaly se názory typu „Chceme to, abych podnikal!“ atd.

Zakladatel společnosti Smartem řekl, že přitomtoforměřízenímáméněvěčípodkontrolou, některé věci se spíše pokazí, a dle respondentů to nevadí, protože tohovo vzniká daleko více pozitivního a přínosného. Respondenti nedokážou představit, že by své zaměstnance řídil jinak.

Zakladatel společnosti Menhart zmínil velký prostor ke zneužití, protože kultura svobodné firmy nemá obranné mechanismy, které by v případě nepříjemného parazitování v systému zabránily. Také uznal, že řízení demokratickým způsobem je velmi náročné. Dle respondenta není možné anarchistické svobodné řízení, tedy řízení zcela bez kontroly. Každá společnost

potřebuje určitým způsobem usměrňovat. Zaměstnavatel může svým zaměstnancům vysvětlit, jaké problémy společnost má, alevždyseobjevíněkteří,kteřířídánéproblémy nepochopíanebojenebudouchtít pochopit.

Zakladatel společnosti Personalisté.cz řekl, že ve svobodné firmě je náročné prosadit změnu činnosti, protože každý zaměstnanec musí být přesvědčen o jeho správnosti. Pokud všechny zaměstnance přesvědčí, je následná realizace rychlejší. Ve svobodném řízení je také nutné jasně formulovat úkoly a závazky tak, aby každý věděl, za co je zodpovědný. V své odpovědi také tvrdil, že svoboda je od dobrovolně přijatých závazků. Zaměstnanci by měli být inspirováni zodpovědností, musí si uvědomit, kde leží rovnováha mezi závazky a volností, která jim byla zaměstnavatelem poskytnuta. Někteří lidé chtějí volnost, ale nejsou schopni přijmout závazky spojené. Tito lidé nemohou ve svobodných firmách pracovat.

Dle majitele společnosti Menhart se velmi těžko hledají samostatní, motivovaní spolupracovníci. Zaměstnanci musejí být nejdříve v úči sobě zodpovědní a následně i zodpovědní v úči společnosti. Při výběrových řízeních tedy klade velký důraz na odhalení osobnosti zralosti a sebe-zodpovědnosti kandidátů.

#### **4.5.1.5. Fluktuace zaměstnanců**

Na otázku, zda se respondenti setkali s případem, kdy zaměstnanec společnost opustil, protože nebyl schopen pracovat ve svobodné firmě, odpověděli čtyři respondenti z pěti kladně. Všichni odkazovali na fakt, že svobodné řízení není pro každého a již mnohokrát zmiňovanou zodpovědnost každého člena organizace. Pouze majitel společnosti AT Solutions se s takovýmto případem nesešel. Všichni respondenti tvrdili, že v jejich společnosti je poměrně nízká fluktuace zaměstnanců a zaměstnanci zpravidla ze společnosti dobrovolně odcházejí.

#### **4.5.1.6. Svoboda v práci odlišných věkových skupin**

Na dotaz, zda si respondenti myslí, že se Svoboda v práci dá aplikovat v jakémkoliv věku, jsem dostala několik odlišných odpovědí. Dva respondenti mínili, že rozhodně ano, že jde pouze o správné motivování zaměstnanců. Svobodné řízení je dle jejich názoru možné v každém věku, ale u všech typů lidí. Jeden respondent tvrdil, že je to možné u

společností, které jsou řízeny projekty a které se zabývají kreativní činností. U rutinních zaměstnání, například ve výrobě to je velice těžké. Jiný respondent mluvil, že to je možné pouze ve společnostech, kde není nutná hierarchická řízení. Dále jsou dle respondenta obory, kde to zcela není možné. Patří mezi ně firmy využívající se financím, hasiči, záchranná řízení a jiné obory, kde je nutné jasné řízení a předem dané postupy.

#### 4.5.1.7. Vzájemná spolupráce svobodných firem

Na dotaz, zda svobodomyšlné společnosti vzájemně spolupracují, odpověděli čtyři respondenti kladně. Jedna společnost (Ingenio et Arti) vzhledem ke svému oboru a krátké existenci žádnou svobodnou firmou nespolupracuje, ale chytěly by. Dle dvou respondentů, je těžké definovat, zda jsou všechny společnosti zakreslené na mapě svobodomyšlných firem doopravdy svobodné. Tři respondenti podotkli, že spolupracují i se společnostmi, které na mapě svobodných firem nejsou, ale jejich hodnoty jsou velmi blízké.

#### 4.5.1.8. Znalost aktivit společnosti Peoplecomm

Všichni respondenti znají aktivitu společnosti Peoplecomm, znají publikace a nakladatelství Peoplecomm a čtyři respondenti četli některou z vydaných knih. Všechny pět respondentů sleduje blog Svoboda v práci. Čtyři respondenti se účastnili konference *Svoboda naživo*, dva respondenti byli na *Setkání ke svobodě* po řádané Peoplecommem. Jeden respondent uvedl, že aktivita společnosti Peoplecomm zná, ale bohužel nemá čas účastnit se aktivně. Všechny společnosti zapsal na mapu svobodomyšlných firem Tomáš Hajzler, majitel společnosti Peoplecomm a hlavní zřizovatel stránek o Svoboda v práci. Někteří se osobně s Tomášem Hajzlerem seznámili a nabídku, že se jim nabídne, že některým u konferenci *Svoboda naživo* osvěřili, že řekli, představili a jen se zapsal. Žádná společnost neprošla „testem“, zda je opravdu svobodná, či se jen tak tváří. Žádnou společnost nikdo ze společnosti Peoplecomm nenavštívil, aby mohl ověřit, zda je společnost opravdu svobodomyšlná. Lze tedy domnívat, že na mapě svobodomyšlných firem jsou zakresleny společnosti s odlišnou mírou „Svobody v práci“. Zatím tedy dle dostupných informací neexistuje v České republice žádný aparát, který by měřil, zda a do jaké míry jsou společnosti svobodné, tak jako to určuje WorldBlu Scorecard™ ve Spojených Státech Amerických.

#### 4.5.1.9. Otázky týkající se koučinku

Všichni respondenti uvedli, že používají koučovací styl řízení svých zaměstnanců. Čtyři respondenti nikdy svým zaměstnancům neposkytli služby profesionálního kouče ani interního, ani externího. Pouze společnost Smartem má zkušenost s koučováním svých zaměstnanců profesionálními externími kouči.

#### 4.5.1.10. Ověření svobodomyšlnosti společností

Na konci rozhovoru jsem respondentům položila několik otázek, které měly ověřit, zda jsou společnosti, které se výzkumu zúčastnily opravdu svobodomyšlné. Jako teoretické východisko jsem použila 10 principů svobody, které jsou popsány v teoretické části této práce a jsou zveřejněny na webových stránkách [www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci](http://www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci). Všichni respondenti na všechny otázky odpovídali takovým způsobem, že teoreticky splnili charakteristiky svobodomyšlných firem tak, jak je popsáno na webu společnosti Peoplecomm. Jaká je opravdová míra „Svobody v práci“ ve společnostech, které se výzkumu zúčastnily, je velice těžko měřitelné. V případě rozsáhlejšího měření bych doporučila podrobnější výzkumný aparát, který by měřil svobodomyšlnost společností komplexněji.

#### 4.5.2. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci svobodomyšlných firem

Druhou část výzkumu jsem prováděla formou dotazníkového šetření se zaměstnanci společností, kteří se zúčastnili první části výzkumu. Respondenty jsem kontaktovala emailem, který výzkum představil a zároveň odkazoval na dotazník dostupný z internetového odkazu.

Dotazník jsem koncipovala tak, aby nebyl příliš dlouhý a respondenty apriori neodradil od vyplnění, ale zároveň aby pokryl cíl výzkumu.

#### 4.5.2.1. Sémantický diferenciál – rozdíl mezi aktuálními a minulými zaměstnáními

První otázka měřila situaci zaměstnance v aktuální práci – ve svobodomyšlné firmě a v minulých zaměstnáních. K porovnání jsem použila sémantický diferenciál s pětibodovou škálou. Respondenti odpovídali na 4 stejné proměnné, které měřily zodpovědnost za

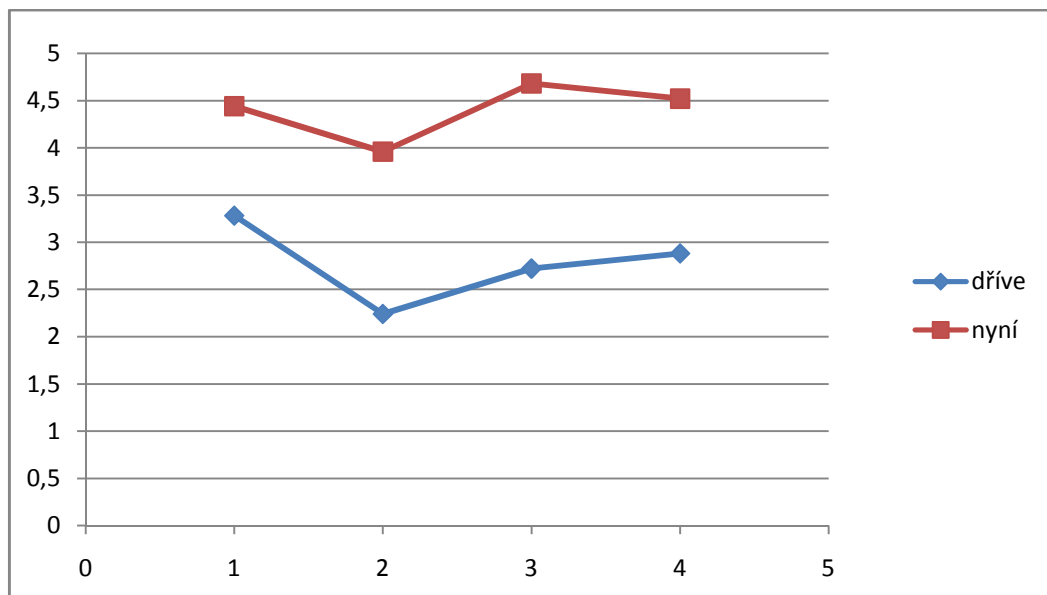
odvedenou práci, podílení se na rozhodovacích procesech, flexibilitu pracovní doby a volnost řívolb ěpracovníhopostupu. První otázka dotazníku byla následující:

1. V každém řádku vyzna čtenaškále 1-5 Vašipozicive Vašemaktuálnímzam ěstnání.

1	nízkázodpov ědnostza odvedenoupráci	1	2	3	4	5	vysokázodpov ědnostza odvedenoupráci
2	nepodílenísenarozhodovacíchprocesech	1	2	3	4	5	vysoképodílenísenarozhodovacíchprocesech
3	pevněstanovenápracovní doba	1	2	3	4	5	flexibilnípracovnídoba
4	danostpracovníhopostupu	1	2	3	4	5	volnostp řivolb ěpracovního postupu

Tabulka 4 Otázka č.1

Ve druhé otázce respondenti odpovídali na stejné šk ěle se stejnými prom ěnnými. Vyplňovali však pozicive svých minulých zam ěstnáních. Pr ůměrné výsledky respondent ů v aktuálnímav minulých zam ěstnáních jsou znázorn ěny v grafu č.1.



Graf 1 Pr ůměrné odpovědi respondent ů na otázku č. 1

Legenda ke grafu 1:

1-zodpov ědnostza odvedenoupráci

2-podílenísenarozhodovacíchprocesech



3-flexibilita pracovní doby

4-volnost při volbě pracovního postupu.

Graf č.1 zachycuje průměrné odpovědi 25 respondentů. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci volili hodnoty bližší vyšším hodnotám (vysoká zodpovědnost za odvedenou práci, vysoké podílení se na rozhodovacích procesech, flexibilní pracovní doba, volnost při volbě pracovního postupu) u svého aktuálního zaměstnání. Naopak u svých minulých zaměstnání volili hodnoty nižší (nízká zodpovědnost za odvedenou práci, nepodílení se na rozhodovacích procesech, pevně stanovená pracovní doba a danost pracovního postupu). Největší rozdíl v průměrné hodnotě byl u hodnocení flexibility pracovní doby. Dle respondentů mají v aktuálním zaměstnání 1,96 bodu flexibilnější pracovní dobu než rozdíl od zaměstnání minulých. Poměrně vysoký je i sémantický diferenciál (1,72 bodu) u proměnné „podílení se na rozhodovacích procesech“ a u volby pracovního postupu (1,64 bodu), nejmenší sémantický diferenciál (1,16 bodu) byl u první proměnné, která měřila zodpovědnost za odvedenou práci.

Z grafu i hodnot sémantického diferenciálu je zřejmé, že charakter předchozí a aktuální práce respondentů se významně lišil ve všech čtyřech proměnných. Zaměstnanci tak ve svobodomyšlných společnostech mají flexibilnější pracovní dobu, větší volnost při volbě pracovního postupu a podílejí se i na rozhodovacích procesech. Zatyto pozitivam musí být za odvedenou práci ve svém aktuálním zaměstnání více zodpovědní, než v zaměstnáních minulých. Rozdíl v zodpovědnosti mezi zaměstnáními je však poměrově menší, než u ostatních proměnných.

#### 4.5.2.2. Přínosy a nedostatky svobodného stylu řízení

Druhá otázka dotazníku se ptala na přínosy svobodného stylu řízení. Respondenti zmiňovali mnoho aspektů. Mezi nejčastěji (12 x) zmiňovaný přínos považovali zaměstnanci možnost podílet se na rozhodovacím procesu. Velmi často (10x) oceňovali zodpovědnost, kterou za svoji práci nesou a která je zárovň i motivuje. Natřetím místě byla příjemnější komunikace se spolupracovníky, otevřenost, kreativita a příjemné, motivující pracovní prostředí (8x).

K dalším zmiňovaným přínosům patřila časová flexibilita pracovní doby (7x); možnost určit si svůj vlastní pracovní postup (6x); radost z práce (4x); lepší informovanost o projektu i chodu celé firmy (4x); možnost spolupodílet se na cílech společnosti i způsobu

plnění pracovních úkolů (3x). Dle mínění dvou respondentů díky vzájemné spolupráci vedení se zaměstnanci zde vzniká rivalita a patří řešení problémů jsou využívány nápady nejen ze strany vedení, ale i ze strany zaměstnanců. K dalším přínosům patří rychlejší osobnostní růst i růst společnosti samotné; možnost utváření si pravidel a výběru zákazníků, kteří smýšlejí stejně (=svobodně); tvořivost práce; možnost vyjádřit vlastní názor; vzájemné koučování a motivace mezi spolupracovníky a aktivní podílení se na výsledcích firmy.

Stejně často, jako respondenti zmiňovali zodpovědnost jako přínos vedení, ji zmiňovali i jako negativní stránku, tedy celkem 13 x. Zodpovědnost však zmiňovali jako bezpodmínečnou podmínku práce ve svobodomyšlné firmě. Jeden respondent tvrdil: „Přílišná demokracie vurčitěm bodě za čne vadit- pokud nejsou zaměstnanci zodpovědní samik sobě, demokratické postupynicnevyřeší.“ Tři respondenti zmínili, že svobodanení pro každého, pokud na pracovišti není osobní integrita, pokora, zájem o podílení se o dosažení vyšších cílů (ne osobní prospěch), nemůže systém dlouhodobě fungovat.

Dalším častým aspektem (vyjmenován u 8 respondentů) byla časová náročnost rozhodovacího procesu. 6 zaměstnanců by ocenilo, pokud by je nadřazený občas usměrnil/připomenul domluvené termíny; pro 4 respondenty bylo důležité ze začátku náročné se přizpůsobit pracovnímu stylu v jejich aktuálním zaměstnání, protože byli zvyklí na vedení založené na „cukru a bičích“, časem si ale přivykli.

Čtyři respondenti neocenují možnost každého spolupracovníka se ke všemu vyjádřit, na konci to vypadá tak, že semnoh mluví málo práce je.

Jeden respondent, by vzhledem ke svému nízkému věku a malým pracovním zkušenostem ocenil, kdyby se některé věci nejdříve naučil pod dohledem a teprve později by byl „svobodný“. Svobodomyšlný systém se dle respondenta nedá aplikovat globálně na kohokoli a cokoli.

3 respondenti z 25 si a žádný nedostatek demokratického řízení nevzpomněli.

#### 4.5.2.3. Fluktuace zaměstnanců

Na otázku zda některý kolega zaměstnání opustil (musel opustit), protože mu princip svobodného řízení nevyhovoval, odpovědělo 44% respondentů záporně a 56% kladně.

Při kladných odpovědích respondenti zmiňovali, že spolupracovník preferoval direktivní styl řízení; neuměl pracovat iniciativně a samostatně; nebyl zodpovědný sám k sobě; či nebyl schopen úkol plnit, pokud nad ním nebyla autorita, které by reportoval své postupné plnění, tím brzdil své kolegy, kteří s ním nebyli schopni spolupracovat.

#### 4.5.2.4. Koučink

Celkem 32%, tedy 8 respondentů z 25, byla ve své práci koučována, 5 respondentů bylo koučováno interně a pouze 3 respondenti byli koučováni externě.

76% respondentů se domnívá, že jejich zaměstnavatel používá koučovací styl řízení.

#### 4.5.3. Porovnání odpovědí skupin respondentů

Kvalitativní výzkum smajiteli firem a kvantitativní výzkum se jejich zaměstnanci používal zcela jinou formu sběru dat, která vedla také k odlišné formě odpovědí. Přesto je ale možné některé odpovědi porovnat a vyvést z nich závěry.

Respondenti z první skupiny se vyjadřovali k několika podobným tématům. Byly to přínosy a nedostatky svobodomyšlného řízení, fluktuace zaměstnanců ve svobodomyšlných společnostech a aplikace koučovacího stylu řízení.

Respondenti obou skupin se shodovali ohledně tématu přínosů Svobody v práci. Zaměstnavatelé správně mínili, že zaměstnanci nejvíce oceňují možnost podílet se na rozhodovacích procesech dále pak zodpovědnost, kterou za svoji práci mají. Správně také zmínili flexibilitu pracovní doby a možnost zvolit si svůj pracovní postup. Sami zaměstnavatelé vnímali jako nejvíce přínos svobodomyšlnosti řízení vysokou produktivitu motivovaných zaměstnanců, která zajišťuje spokojenost zákazníků. Jako další přínosy vnímají radost zaměstnanců z práce, jejich angažovanost a příjemnou pracovní atmosféru.

Skupiny respondentů se mírně lišily ve vnímání negativ svobodomyšlného řízení. Obě skupiny se shodly v tom, že svobodomyšlné řízení není pro každého. Dle obou skupin respondentů musejí být zaměstnanci ve svobodomyšlných společnostech zodpovědní, sami k sobě i ke společnosti pro kterou pracují. Jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci uvedli, že tento styl vedení je časově náročnější, než vedení direktivní. Po nástupu do

svobodomyšlné společnosti bývá dle respondentů pro zaměstnance často náročné si zvyknout zcela odlišný přístup k práci a spolupracovníkům.

Dle mínění obou skupin respondentů zaměstnanci svobodných firem musí být připraveni zvládnout osobní zodpovědnost, musí to tedy být jak osobnostně, tak i pracovní vydrálí lidé. Analytické typy, lidé, kteří mají rádi strukturu, se ve svobodné firmě nebudou cítit nejlépe. Ve svobodné firmě mohou pracovat pouze emocionálně a profesně vydrálí zaměstnanci. Tito zaměstnanci by měli být pozitivně naladěni, měli by mít svoji práci rádi a měli by ji považovat za zábavnou a smysluplnou. Jejich práce by měla vyžadovat tvořivost a jejich výkon by měl zaměstnanec věst zodpovědnost.

Ve skupině zaměstnanců se objevily názory, že by zaměstnanci za určitých okolností uvítali jiné, než svobodomyšlné řízení. Žádný z majitelů společnosti se o tomto nemíní. Zaměstnavatelé naopak uvádějí, že tímto řízením mají méně věcí pod kontrolou a je zde větší prostor ke zneužití systému ze strany zaměstnanců.

Více jak polovina zaměstnanců se setkala s případem, kdy jejich spolupracovník nebyl schopen pracovat ve svobodomyšlné kultuře. Naopak téměř všichni zaměstnavatelé měli tuto zkušenost. Odlišnost odpovědí může být způsobena délkou zaměstnání respondentů z druhé skupiny ve svobodomyšlných firmách anebo jejich neznalostí opravdové práce spolupracovníka opouštění společnosti. Odpovědi zaměstnanců nejsou nikterak překvapivé, protože obě skupiny shodně tvrdily, že fluktuace zaměstnanců v jejich společnosti je nízká. Zaměstnavatelé i zaměstnanci zmiňovali velmi malá čísla; 1-2 zaměstnanci za rok. Tito zaměstnanci společnost opustili, protože jim svobodomyšlnost řízení a firemní kultury nevyhovovala.

Všichni zaměstnavatelé míní, že užívají koučovací styl řízení. Oproti tomu 76% respondentů – zaměstnanců si je toho vědomo. Tedy myslí si, že jejich vedoucí používá koučovací styl řízení. Obě skupiny tedy vnímají styl řízení ve svobodomyšlných společnostech jako koučovací.

Celkem 32% respondentů bylo ve své práci koučováno, tento údaj proporcčně odpovídá odpovědím zaměstnavatelů; pouze jeden z pěti zaměstnavatelů uvedl, že svým zaměstnancům zprostředkoval služby profesionálního kouče.

#### 4.6. Shrnutí

Jedním z cílů pilotní studie bylo zjistit, jak vypadá teorie Svobody v práci v praxi. Tedy zda svobodomyšlné společnosti v České republice mají svobodomyšlnou kulturu a zda jsou jejich zaměstnanci opravdu svobodní. Z odpovědí obou skupin respondentů můžeme říci, že teorie Svobody v práci je velmi podobná praxi.

Při verifikaci svobodomyšlnosti společností, které se výzkumu zúčastnily, všichni zakladatelé odpovídali tak, že můžeme tvrdit, že jejich společnosti dodržují principy svobody. Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společností je zřejmé, že zaměstnanci na rozdíl od minulých zaměstnání mají flexibilnější pracovní dobu, více se podílejí na rozhodovacích procesech a mohou více ovlivnit pracovní postupy. Zaměstnanci zároveň souvšší zodpovědnost za svoji práci, než byli zvyklí v minulých zaměstnáních. Dle odpovědí respondentů je na pracovištích svobodných firem příjemná atmosféra, zaměstnanci mají radost ze své práce, jsou více angažováni a díky tomu i produktivnější. V každé literatuře vztahující se k Svobodě v práci je vyzdvihována zodpovědnost zaměstnance ve svobodomyšlné společnosti. Respondenti se shodli, že Svoboda v práci není pro každého, ale pouze pro vyspělé jedince, kteří jsou schopni nést zodpovědnost za svoji práci. Ve většině společností se setkali s případem, že zaměstnanec společnost opustil, protože mu princip Svobody v práci nevyhovoval. Přesto je ve společnostech, které se výzkumu zúčastnily, nízká fluktuace zaměstnanců.

Hlavní motivací majitelů při zakládání svobodomyšlných společností bylo vytvoření pracoviště, kde budou zaměstnanci šťastní, práce bude bavivá a budou jí odvádět nejlépe, jak jen budou umět. Majitelé vnímají princip Svobody v práci nejen jako přínos pro zaměstnance, ale i jako způsob, jak uspět na konkurenčním trhu. Dle mínění respondentů jsou zaměstnanci produktivnější a společnost jako celek dokáže flexibilněji reagovat na situaci na trhu.

Teze z teoretické části této práce o silném propojení svobodomyšlných společností se potvrdila. Svobodomyšlné společnosti vzájemně obchodují a je pravděpodobné, že zde existuje propojení síťové společnosti. Všechny společnosti na mapu Svobodomyšlných firem zakreslil Tomáš Hajzler, majitel společnosti Peoplecomm, kterého všichni respondenti znají, mají pohled i o aktivitách, které společnost Peoplecomm pořádá. Většina z nich setřecho aktivitů účastní.

Dle tvrzení obou skupin respondentů všechny společnosti, které se výzkumu zúčastnily, aplikují koučovací styl řízení. Potvrdila se tedy teze, že svobodné firmám jsou předpoklady aplikací koučování v každodenním provozu. Dle teorie jsou předpoklady koučovacího stylu řízení

omezený říkazy, vedoucí svým podřízeným důvěřuje a plně využívá potenciálu každého zaměstnance tak, aby co nejvíce zvýšil jeho výkonnost. Princip svobodného řízení je dle teorie Svobody v práci velice podobný.

Naopak služby profesionálních koučů, nejsou ve společnostech, které se výzkumu zúčastnily, příliš obvyklé. Vzhledem k přístupu k zaměstnancům ve svobodomyšlných firmách by se dalo předpokládat, že budou ideální cílovou skupinou pro kouče, toto tvrzení se nepotvrdilo. Svobodomyšlné společnosti poskytují svým zaměstnancům jiné profesionální služby, které je rozvíjejí. Někteří uvedli, že jejich zaměstnanci chodí na konference a přednášky pořádané společností Peoplecomm.

#### 4.7. Limity pilotního výzkumu

Přestože byly vytyčené cíle pilotního výzkumu splněny a považuji za žádoucí zmínit některé nedostatky a limity výzkumného nástroje této studie.

Prvním, především jasným limitem výzkumu je nereprezentativnost výběru výzkumného vzorku, jak v první, tak ve druhé skupině respondentů. Počet zkoumaných společností byl malý a jejich výběr nebyl náhodný. Ve druhé skupině respondentů nebyla autorka schopna zajistit odpovědi od všech zaměstnanců společnosti. Internetový dotazník vyplnili pouze ti zaměstnanci, kteří na něj odpovédět chtěli.

Cílem výzkumu bylo porovnání teorie svobodomyšlných firem s aplikací Svobody v práci v České republice. Základním východiskem byla mapa svobodomyšlných firem, zveřejněná na webu společnosti Peoplecomm, u které si však nemůžeme být jisti, zda jsou naniž zakresleny opravdu svobodomyšlné firmy. Pilotní studie verifikoval dodržování 10 principů svobody dotazováním zakladatelů svobodomyšlných společností, dle odpovědí všechny společnosti principy dodržovaly. V případě realizace obsáhlejší studie bych doporučila podrobnější výzkumný aparát, než ten, který byl použit v této studii. Vhodné by bylo dotazování zaměstnanců a porovnání s ideli společností.

Dle výsledků pilotní studie používají majitelé společností koučovací styl řízení. Jaká je opravdová forma koučovacího stylu řízení a zda jsou zaměstnanci ve vedení společností proškolenými kouči anebo se pouze domnívají, že jejich styl řízení prvky koučinku používá, tato pilotní studie neodhaluje. V případě rozsáhlejšího výzkumu by tedy bylo přínosné setomuto aspektu podrobněji jivňovat.

## 5. SVOBODOMYSLNÝP ŘÍSTUPVTEORII ŘÍZENÍ

Dle popsané teorie i zodpovědí respondentů je jasné, že svobodné firmy zakládají svojí kulturu a princip řízení na zaměstnancích. Více jak staletá historie managementu měla několik období, která byla význačná úprava řednostňování modlišných aspektů práce.

Na konci devatenáctého a v prvních desetiletích dvacátého století, v době rozvoje průmyslové výroby, byl přístup k výrobě kladen velký důraz na pracovní disciplínu, na rychlost produkce a na co nejvyšší výkonnost výrobní jednotky.<sup>153</sup> FW. Taylor jako první studuje lidskou práci a je zakladatelem tzv. vědeckého řízení, které určuje ideální a nejracionálnější pracovní postupy tak aby, byla dosažena maximalizace výkonu.<sup>154</sup> Ve 20. století vědci zkoumají nejen výkonnost dělníků, ale také efektivitu vedoucích pracovníků.<sup>155</sup> Tato změna je zřetelná ve dvou školách organizačního chování; vědecký management (Scientific management) se soustřeďuje na výkon zaměstnance, naopak škola Lidských vztahů (Human relations) klade důraz na vztahy na pracovišti.<sup>156</sup> Elton Mayo, zakladatel školy Human relations, na základě Hawthornských studií tvrdí, že společenské vztahy, neformální sociální skupiny na pracovišti, zájem ze strany nadřízeného a další faktory významně ovlivňují výkonnost a spokojenost zaměstnanců.<sup>157</sup> Následovníci Eltona Mayo se dále věnovali vztahům na pracovišti a způsobu řízení. Po škole Lidských vztahů se v 40. a 50. letech přenesla pozornost k humanistickému přístupu, jehož představitelé nevnímali sociální motivaci jako ten nejvyšší pracovní stimul, namísto toho bylo uspokojení osobního rozvoje pracovníka.<sup>158</sup>

Svoboda v práci jako celek je vnímán jako zcela nový přístup, některé jeho části se však v historii řízení objevily již před lety. Již na konci 40. let 20. století se začal prosazovat názor, který upozorňoval na důležitost přístupu vedení ke svým zaměstnancům.<sup>159</sup> Klasická teorie stylů vedení tehdy rozlišovala tři hlavní styly; autoritativní<sup>160</sup>, demokratický a styl laissez-faire.<sup>161</sup> Demokratický styl<sup>162</sup> a styl laissez-faire<sup>163</sup> jsou velmi podobné teoretickým principům svobodomyšlných firem.

<sup>153</sup> Veber, J. akol. Management, základy, prosperita, globalizace, str. 289

<sup>154</sup> Bělohávek F., Organizační chování, str. 34-35

<sup>155</sup> Bělohávek F., Organizační chování, str. 203

<sup>156</sup> Hersey, P., Blanchard, K., Management of organizational behavior, str. 97

<sup>157</sup> Provazník, V. akol. Psychologie pro ekonomy a manažery, str. 42

<sup>158</sup> Bělohávek F., Organizační chování, str. 36

<sup>159</sup> Bělohávek F., Organizační chování, str. 205

<sup>160</sup> *Autoritativní styl řízení* - rozhodovací moc je v rukou vedoucího, ten svým podřízeným řídí a je jasně definované úkoly. Vedoucí je zároveň a odvedenou práci svých podřízených zodpovídá.

<sup>161</sup> Kreitner, R., Kinicki, J. A. Organizational Behavior, str. 453

Druhým zastáncem přístupů, který je velmi podobný svobodomyšlnému byl Rensis Likert. Tento profesor na Michigenské univerzitě prováděl v 60. letech výzkum v řízení a hledal společné prvky v jednotkách s vysokou a nízkou produktivitou. Při svých pozorováních zjistil, že manažeři znejvíce úspěšných jednotek se nejvíce soustředili na lidské aspekty práce a řešili problémy svých podřízených. Zároveň svým zaměstnancům vysvětlili cíle jejich práce, co je nutné udělat a dále je nechali svobodně pracovat. Naopak neúspěšnější vedoucí se soustředili více na produkci. Při svých pozorováních také zjistil, že jednotky, kde byl nižší dohled, měly vyšší pravděpodobnost vyšší produktivity, naopak jednotky s důsledným dohledem nad řízenými měly spíše nižší produkci.<sup>164</sup> Na základě svých studií vytvořil kontinuum manažerských stylů v organizacích od systému 1 až po systém 4. Systém 1 je velmi autoritativní, na druhé straně škály je systém 4, tedy tzv. participativní styl řízení, který je založen na obousměrné komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými, určité volnosti v rozhodování a uvolněnějším klimatu.<sup>165</sup> Při detailnějším pozorování systému 4 téměř pokrývá všech 10 principů svobody<sup>166</sup>, které jsou teoretickým východiskem pro svobodné firmy. Řízení založené na svobodných principech tedy není v ýdobytkem posledního desetiletí, o jeho aplikaci se snažili vědci p řed více jak 50 lety a již tehdejší výzkumy potvrdily, že svobodnější řízení je spojeno s vyšší produktivitou.

## 5.1. Teorie X a Y

Další relevantní teorií, která se vztahuje k svobodnému řízení je motivační teorie X-Y amerického psychologa Doglase McGregora, kterou popsal ve své publikaci *The Human side of enterprise*. Teorie je více jak 50 let stará, přesto pojednává o problémech, které jsou aktuální i v dnešní době. Zabývá se pracovními motivací lidí, rozděluje zaměstnance do dvou archetypů, ve kterých určuje, jak se zaměstnanci chovají, jaké jsou jejich hodnoty a jakým způsobem by měly být řízeni.<sup>167</sup> Teorie X je založená na tezi, že člověk pracuje nerad, snaží se jí všem možnými způsoby vyhnout a práci musí být donucen. Tito zaměstnanci musí být kontrolováni a řízeni, velice často pomocí trestu. Teorie Y popisuje zcela odlišný profil

<sup>162</sup> *Demokratický styl řízení* - vedoucí deleguje určitou část autority, v konečných rozhodnutích to však je on, kdo má poslední slovo. Vedoucí má stále odpovědnost za konání svých podřízených. Práce je rozdělena participativně a komunikace je vždy obousměrná.

<sup>163</sup> *Styl řízení laissez-faire* - neboli volný průběh - zaměstnanci na pracovišti mají zcela volnou ruku a svoji práci si řídí sami a jsou zaniizodpovědní.

<sup>164</sup> Likert, R., *New patterns of management*, str. 9

<sup>165</sup> Likert, R., *The Human Organization*, str. 14-23

<sup>166</sup> [online]. [cit. 2012-04-12]. Hajzler, T., *Krok č. 1: Designy svobodné firmy*

<sup>167</sup> Horská, V. *Koučování v školní praxi*, str. 25



zaměstnanec; zaměstnanec je motivovaný, chce převzít odpovědnost za svoji práci a stát se. Vynakládání energie na pracovišti je pro ně zcela přirozené. Tito lidé vyhledávají příležitosti k převzetí odpovědnosti a uplatnění svých dovedností, znalostí a potenciálu a jsou ochotni na sobě pracovat. Chtějí svoji práci odvést dobře a být se svým výkonem spokojeni. Tito zaměstnanci nejsou motivováni pouze „cukrem a bičem“, ale i důvěrou, kterou jim poskytne jejich nadřízený.<sup>168</sup> Teorie X a Y bývá často kritizována, protože zkoumá pouze predispozice a postoje podřízených. Zcela opomíná skutečné chování zaměstnanců.<sup>169</sup>

Autorsipřipublikacisvéteoriebyljistý,žepodnikyfungujícíinateoriiXnemohoupřežít více, jak 10 let.<sup>170</sup> Jeho teze se dodnes nepotvrdila, stále existují společnosti, které jsou založeny na teorii X, zároveň ale přibývá společností, které upřednostňují teorii Y, společnosti řízené svobodným principem jsou jedním z nich.

## 5.2. Participativní vedení

Myšlenkový směr Svobody v práci a nadmetodickou činku by ne vznikla nebýt Tavistock Institutu sídlícím ve Velké Británii. Tavistock Institut je již v sedmdesátých letech vydával mnoho článků ze svých studií<sup>171</sup> v eňujících se demokratické organizaci práce, vyšší angažovanosti a participativnímu vedení. Určitě přesnýrok, kdy se tyto myšlenky a principy řízení začaly aplikovat je velice těžké. Základní myšlenky Tavistock Institutu byly následně převzaty zejména ve Skandinávii a v Japonsku.<sup>172</sup>

Ve Švédsku již téměř třicet let existují tzv. negociační ekonomiky, které nejsou postaveny na direktivním řízení, ale jejich hlavním řídicím nástrojem je vyjednávání. Na počátku participativního řízení byly autonomní pracovní skupiny vyrábějící loděnice. Snížení poptávky po švédských loděnicích vedlo k propuštění mnoha dělníků, kteří byli zvyklí pracovat samostatně a zvládat složité výrobní postupy a případně své postupy změnit na základě typu lodě. Tito dělníci začali hledat práci v jiných odvětvích, ale postup práce ve strojírenství a v automobilovém průmyslu, kde vládla silná dělba práce, jim zcela nevyhovoval. Právě tyto dělníci zavedli v automobilovém průmyslu zcela revoluční podmínky; flexibilitu práce, maximální využití nástrojů a vybavení a další. Zaměstnanci začali pracovat v samostatných skupinách, kdy si sami zvolili pracovní postup, sami si

<sup>168</sup> [online]. [cit. 2012-04-11]. MCGregor, D. The Human Side of Enterprise. str. 7

<sup>169</sup> Hersey, P., Blanchard, K., Management of organizational behavior, str. 60-61

<sup>170</sup> Carney, B.M., Getz, I.: Svoboda v práci, str. 18

<sup>171</sup> [online]. [cit. 2012-04-11]. <<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>>

<sup>172</sup> Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. Psychologie v etě práce, str. 155

rozdělili práci mezi pracovníky, určili si případné náhradníky za spolupracovníky a v případě jakékoliv komplikace, určili střídaní pracovníků na různých úrovních výroby i při kontrole kvality výroby. Na participativní postup práce přešli i zaměstnanci na jiných úrovních společnosti, například technici a úředníci. Postupy a ostatní rozhodnutí týkající se práce, které byly dříve zaměstnancům sdělovány ze strany vedení, si nyní určovali zaměstnanci sami, za svoji práci také nesli i příslušnou zodpovědnost. Tyto změny vedly ke zlepšení vztahů na pracovišti, integraci práce a racionalizaci pracovních postupů. Zmodernizovaný postup vedl k velké úspoře nákladů i materiálů, snížení absencí i fluktuaci zaměstnanců. Nový přístup zajistil vyšší kvalitu konečného produktu.<sup>173</sup>

Na rozšíření těchto postupů se zaměřilo vedení v kooperaci s odbory. Později se participativním řízením začali zabírat vedci, kteří měnili zásady výroby práce, které přinesl Taylorismus a Fordismus. Vědecké řízení bylo v plném kontrastu k rozdělení práce do kolektivů, k participaci, osobnímu rozvoji i učení, které byly společností zaváděny. Prvním zásadním přínosem participativního řízení bylo vylepšení nedokonalého mechanického systému výroby lidskou činností a tedy eliminace případných diskontinuit. Postupem času si zaměstnavatelé uvědomili, že zaměstnanci mohou pomoci při prevenci poruch za řízení a vylepšit procesy výroby, pokud je jejich intelektuální potenciál využit. Organizace práce se začala velmi měnit a snižovat požadavky na zaměstnance. Skupiny zaměstnanců byly zodpovědné za kvalitu výrobku, za jeho kvantitu, ale i za finanční a ekonomické výsledky. Pokud nesly takovou zodpovědnost, musely daným disciplínám rozumět a být schopni řešit případné komplikace.<sup>174</sup>

Při přestupu na participativní řízení, někdy nazývané jako demokratické řízení (democratic leadership) se v společnostech zvýšila produktivita, flexibilita, kvalita a schopnost rychle zavést nový výrobek. Zaměstnanci museli rozšířit obsah své práce a lépe znát výrobky společnosti. Dále museli integrovat kontrolu kvality a rozšířit zodpovědnost za každý proces ve výrobě. Tyto znalosti nabývají zaměstnanci v kurzech a výcvikových programech, které zaměstnanci učí potřebné dovednosti a delegují zodpovědnost skupinám zaměstnanců.<sup>175</sup>

Participace představuje velmi významný motivační faktor, který s sebou nese mnoho pozitiv. Zaměstnanec má možnost zaujmout aktivní roli ve své organizaci, zvýší se jeho pocit sociální jistoty a v některých případech i sebehodnocení, zároveň dochází k uspokojení vyšších psychických potřeb (pocit uznání, úcty, seberealizace, zodpovědnosti

<sup>173</sup>Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. Psycholo

gievesv ětěpráce, str. 152

<sup>174</sup>Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. Psycholo

gievesv ětěpráce, str. 155

<sup>175</sup>Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. Psycholo

gievesv ětěpráce, str. 155

atd.). Dle některých názorů v čedcu je demokratické vedení nevyhnutelné, protože dokáž e rychlereagovatnaneustálem ěnícísesituacinatru. Míní, že budoucnost společnosti leží v ploché firemní struktuře, angažovaných zaměstnancích, otevřenosti informací a vneustále se vzdělávajících v edomělých zaměstnancích.<sup>176</sup>

Přístupy participativního vedení a vedení svobodného jsou v mnoha bodech identické. Svoboda v práci však na platformu participativního vedení přidává firemní kulturu, kterou spoluvytváří se svými zaměstnanci. Zároveň se snaží o jejich ztotožnění s cíli organizace. Ze zmíněných bodů čerpají svobodné firmy samá pozitiva, ty se dle literatury odráží na zlepšujících se výsledcích společnosti.

### 5.3. Oddanost a angažovanost

Svobodně řízené společnosti se snaží dosáhnout jak oddanosti, tak angažovanosti svých zaměstnanců. V následujících odstavcích teoreticky vymezíme tyto dva termíny.

Oddanost organizace se vztahuje k náklonnosti a loajalitě, zaměstnanec se sdanou organizací identifikuje a je do ní zapojen. Obsahuje to u stát členem organizace, víru v hodnoty a cíle organizace, jejich akceptování a připravenost vynaložit úsilí ve prospěch organizace. Oddanost se může zvýšit v větší identifikací s cíli organizace například prostřednictvím participace v rozhodování o činnosti organizace.<sup>177</sup>

Angažovanost je kladný vzájemný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací. Obě strany do vztahu investují, protože to vnímají jako prospěšnou věc. Institut pro výzkum zaměstnanosti angažovanost definuje jako „pozitivní postoj pracovníka k organizaci a jejím hodnotám. Angažovaný pracovník si je vědom souvislostí a podmínek podnikání a úzce spolupracuje se svými kolegy v zájmu zlepšování výkonu v práci v rámci prospěchu organizace.“<sup>178</sup> Angažovanost v práci může existovat ale i bez oddanosti organizaci, která zaměstnání poskytuje, nejvíce zřetelným příkladem jsou vědeckí pracovníci anebo zaměstnanci, kteří svojí aktuální pozici vnímají pouze jako stupeň v kariéře. Pokud organizace umožní uvozdvednost, znalostí a využití potenciálu zaměstnanců, je spíše zajištěna i oddanost organizaci samotné.<sup>179</sup>

Angažovanost zaměstnance se může zvýšit zajímavostí, podnětností a rozmanitostí pracovních úkolů, autonomií, tedy volností zaměstnance v četně možnosti rozhodovat o

<sup>176</sup> Woods, A.P., Distinction of democratic leadership with distributed leadership, str. 4

<sup>177</sup> Armstrong, A. Řízení lidských zdrojů, str. 233

<sup>178</sup> Armstrong, A. Řízení lidských zdrojů, str. 233-234

<sup>179</sup> Armstrong, A. Řízení lidských zdrojů, str. 241

svých postupech práce a osobní odpovědnosti za výsledky práce. Mezi další faktory patří významnost pracovního úkolu a jeho celistvost, tedy míra rozpoznatelnosti úkolu práce. Na všechny tyto faktory má vliv struktura organizace, systém práce, největší vliv má však způsob vedení. Nakonec to jsou manažeri, kteří svým způsobem vedení určují, komu bude daný úkol přidělen, jak bude delegována pravomoc, jak bude zdůrazňován význam práce atd.<sup>180</sup>

Svobodné firmy vědí, že doba, kdy zaměstnanci chodili do práce nepřemýšlet, je dávno pryč. Uvědomují si, že pracovní podmínky je musí motivovat k tomu splnit úkol co nejlépe a vědí, že zaměstnanec se daleko lépe a ochotněji ztotožní s rozhodnutími, na kterých se podílel. Proto si svobodné firmy angažovanost a oddanost u svých pracovníků budují a nemusí to přímo nazývat „angažovaností“ či „oddaností“, ale třeba jednoduchým štěstím v práci.

#### 5.4. 21. Století

Zaměstnavatelé si v 21. století uvědomují, že jejich nejdůležitějším zdrojem, který je zpravidla i tím nejdražším, jsou kvalifikovaní zaměstnanci. Přicházejí na to, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je odvislá od schopností zaměstnanců, jejich pracovním chování, motivaci, spokojenosti a vztahu k organizaci, ve které pracují. Zaměstnavatelé tedy začínají o své zaměstnance pečovat, vzdělávají je a upravují pracovní podmínky jejich předstávám.<sup>181</sup> Zaměstnavatelé se dnes snaží co nejvíce využít potenciál svých zaměstnanců, dosahují toho různými způsoby. Některé společnosti svým zaměstnancům poskytují služby profesionální kuchaře nebo samivé zaměstnance řídí formou koučinku. Jiné společnosti naopak svým zaměstnancům dávají co nejvíce svobody. Všechny však mají jako hlavní cíl zvýšení produktivity své společnosti, aby mohly své služby a činnost vyvíjet úspěšně na konkurenčním trhu.

Lidé jsou biologicky svobodní, vždy se věnovali tomu, co považovali za potřebné, v čem byli dobří a na čem se v rámci své komunity dohodli. Tato forma organizace práce nikdy nezanikla a stále ji můžeme pozorovat například v domácnostech. Moderní byrokracie a industrializace začaly na lidi pohlížet jako na stroje, dávaly jim pevná pravidla a postupy, kterými by se měli řídit. Strohou nadsázky tedy můžeme říci, že principy svobodného řízení nás vracejí k biologickým kořenům. Snaží se, aby lidé dělali to, co je baví a v čem

<sup>180</sup> Armstrong, A. Řízení lidských zdrojů, str. 241

<sup>181</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, str. 343

jsou tedy i dobří. Zda se tyto principy uchyťí a počet firem řízených svobodně poroste anebo zůstanestejný, je nejasnou otázkou.

## ZÁVĚR

Výchozí cíl, tedy představení základní teorie koučinku a vysvětlení koučovacího stylu řízení úspěšně splnil první dvě kapitoly práce. V práci se také povedlo teoreticky zachytit myšlenkový proud Svobody v práci, uvést příklady z praxe a kriticky se nad směrem zamyslet. Představení teoretických východisek koučinku a Svobody v práci vytvořilo vhodný podklad pro realizovaný pilotní výzkum.

Pilotní výzkum potvrdil výchozí tezi práce, že svobodomyšlné společnosti používají koučovací styl řízení. Jaká je opravdová znalost koučovacích technik respondentů již studie neodhaluje. Naopak služby profesionálních koučů společnosti používají minimálně. Vzhledem k velmi podobnému pojetí rolí zaměstnance ve svobodomyšlných společnostech a vnímání osobního rozvoje v koučování můžeme předpokládat, že zde vzniká příležitost pro profesionální kouče, kteří ve svobodomyšlných společnostech mohou nabízet své služby.

Pilotní výzkum z velké části potvrdil teorii Svobody v práci. Zaměstnanci mají větší svobodu při volbě pracovního postupu, mají flexibilnější pracovní dobu a mohou se podílet na rozhodování. Na druhé straně mají vyšší zodpovědnost za odvedenou práci. Výzkum odhalil i nové skutečnosti o přínosech a záporech svobodomyšlné organizace. Dále upozornil na odlišnosti v přístupu ke svobodě v každé společnosti. Na základě výsledků pilotního výzkumu je tedy možné tvrdit, že každá společnost má jinou míru „svobodomyšlnosti“.

Volba dvou skupin respondentů se ukázala jako velice přínosná, protože dovolila pohled na stejnou problematiku ze dvou stran; ze strany zaměstnavatele i ze strany zaměstnance. Domnívám se, že provedený pilotní výzkum je první studií detailněji se zabývající svobodomyšlným řízením v České republice. Společně s přínosy studie vyvstává mnoho nových otázek, které dávají příležitost pro další podrobnější a rozsáhlejší výzkumy.

Pro obhácení problematiky svobodných firem jenako necpráce vložená kapitola vřenující se historii řízení. Z poznatků kapitoly je jasné, že myšlenkový směr Svobody v práci není zcela novým přístupem. Je to kombinace několika teorií, které mají velice dobrou propagaci a záštitu. Svoboda v práci jako činnost jakopřístupy v řízení lidí na pracovišti by neměly být vnímány jako samospásné cíle, které automaticky povedou ke zvýšení produktivity společnosti. Společnost vedená těmito styly řízení čelí úplně stejným nástrahám, jako jakákoliv jiná společnost na trhu. Svoboda jako koučovací přístup v řízení by dle mého názoru měly být vnímány jako prostředek k dosažení cílů společnosti a zvýšení spokojenosti zaměstnance. „Hnutí“ za Svobodu v práci je tedy zcela přirozeným výústěním

trendů v řízení, kdy zaměstnanec není vnímán jako stroj, ale jako osobnost s potřebami, rodinným životem a osobními zájmy. Zaměstnavatelé se tedy snaží zohlednit mentalitu a zájmy svých zaměstnanců a zároveň více vydělávat a zvýšit výkonnost svých společností.

## Seznampoužitéliteratury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Olomouc: Rubico, 1996, 343s. ISBN 80-858-3909-1.

BIRCH, Paul. *Koučování: kdy, jak a pro čí: [rady pro všechny manažery]*. Brno: CP Books, 2005, 97s. ISBN 80-251-0581-4.

BURIÁNEK, Jiří. *Sociologie: Pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 1996, 127s. ISBN 80-716-8304-3.

CARNEY, Brian M, Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a úst.* Praha: PeopleComm, 2011, 340s. ISBN 978-80-904890-1-1.

COOK, Sarah. *Coaching for high performance: how to develop exceptional results through coaching*. Ely, U.K.: IT Governance Pub., 2009, 125 s. ISBN 978-1-84928-003-7. s. 63-66[online]  
<[http://books.google.cz/books?id=aHJL89AHkOQC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=aHJL89AHkOQC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>

ČIHOUNKOVÁ, J. *Koučování, Moderní metody vedení a rozvoje lidí Seminář č. 1-4*, Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno, Institut celoživotního vzdělávání a informatiky, 2011, 173s.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a pro čí: [rady pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 2008, 107s. ISBN 978-80-247-2047-0.

GALLWEY, W. *Inner Game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2010, 258s. ISBN 978-80-7261-213-0.



HAJZLER, Tomáš, *16 svoboda-příkladů*, Blogosvobodě v práci, 7.3.2012 [online]  
<<http://blog.peoplecomm.cz/clanek/16-svoboda-prikladu>> [cit.2012-03-31].

HAJZLER, Tomáš, *Výměna rolí*, Blogosvobodě v práci, 21.4.2009 [online]  
<<http://blog.peoplecomm.cz/clanek/revoluce-vymena-rolu>> [cit.2012-03-31].

HAJZLER, Tomáš, *Zrušte oddělení HR*, Blogosvobodě v práci, 9.4.2009 [online]  
<<http://blog.peoplecomm.cz/clanek/revoluce-zruste-hr-oddeleni-lidskych-zdroju>>  
[cit.2012-03-31].

HAJZLER, Tomáš, *Zrušte směrnice a jiná pravidla*, Blog o svobodě v práci, 23.4.2009  
[online]  
<<http://blog.peoplecomm.cz/clanek/revoluce-zruste-smernice-a-jina-pravidla>>  
[cit.2012-03-31].

HAJZLER, Tomáš, *Jak si stanovit výplatu*, Blogosvobodě v práci, 14.3.2012 [online]  
<<http://blog.peoplecomm.cz/clanek/jak-si-stanovit-vyplatu>> [cit.2012-03-31].

HAJZLER, Tomáš, *Krok č.1: Design svobodné firmy*, Blogosvobodě v práci, 15.7.2011  
[online]  
<<http://blog.peoplecomm.cz/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy>> [cit.2012-04-12].

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2010,  
343 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HOFSTEDÉ, Geert, Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace : software lidské mysli:  
spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro řešení*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-  
86131-70-2.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009, 174 s. ISBN 978-80-  
4724-508.

HROMÁDKOVÁ, T.. *Svoboda jako experiment*, Hospodářské noviny, příloha víkend,  
5.8.2011 [online]

<<http://www.slideshare.net/petrsc/svoboda-jako-experiment>>[cit.2012-03-02]

HSIEH, Tony. *Šťěstí doručeno*. Praha: PeopleComm, 2006, 256 s. ISBN 978-80-904890-2-8.

O'REILLY, Charles A. CHATMAN, Jennifer A., *Culture as social control: corporations, cults, and commitment*, Research in organizational behavior, Volume 18, s. 157-200. ISBN 1-55938-938-9 [online]

<[http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/30\\_cultureassocialcontrol.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/30_cultureassocialcontrol.pdf)> [cit.2012-03-13].

MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*, REFLECTION Volume 2, Number 1, str. 6-15. [online]

<<http://resource.udallas.edu/132/humansideofenterprise.pdf>> [cit.2012-04-11].

KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace : utilizing human resources*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001, 191 s. ISBN 80-858-5015-X

KIERNAN, Matthew J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 1998, 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

KOFMAN, Fred. *Vědomý business : integrita, úspěch a štěstí*. Praha: Portál, 2010, 343 s. ISBN 978-80-7367-747-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KREITNER, Robert. *Organizational Behavior*. Homewood: BPI Irwin, 1989, 686 s. ISBN 02-560-3512-1.

LAUDER, Silvie. *Šťastný jako zaměstnanec*, Časopis Respekt, 23.10.2011 [online]. <<http://respekt.ihned.cz/c1-53324850-stastny-jako-zamestnanec>> [cit.2012-01-21].

LIKERT, R., *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1961, 279s.

LIKERT, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, Tokyo: McGraw-Hill Book Company, 1967, 258s.

LUKÁŠOVÁ, R. úžena. *Organizační kultura : odsdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174s. ISBN 80-247-0648-2.

MACEY, W.H., Schneider B. *The meaning of employee engagement*, Industrial and Organizational Psychology March 12 2008, s. 3–30 [online]  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=18&sid=4ffe1cdf-262b-4d61-89e6-04a286335a4f%40sessionmgr13&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=31129539>>

MARTUSEWICZ, R., *Reflections on Leadership: Responsibility and Power in Democratic Organizations*, Educational Studies 46, 2010, str. 371-375. [online]  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&hid=18&sid=4ffe1cdf-262b-4d61-89e6-04a286335a4f%40sessionmgr13&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=52356356>>

PARMA, Petr. *Uměním koučovat: systemickou koučovací firmě, rodině a škole pro koučované děti, koučované studenty, odborníky i veřejnost*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 222s. ISBN 80-868-5134-6.

PAUL HERSEY, Kenneth H. *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. London: Prentice-Hall, 1993, 343s. ISBN 01-301-2410-9.

PEARCE, Craig L a Jay Alden CONGER. *Shared leadership : reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2003, 330s. ISBN 07-619-2624-0.

PETRUSEK. *Velký sociologický slovník : I. svazek A-O*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 747s. ISBN 80-718-4164-1.

- PETRUSEK. *Velký sociologický slovník : II. svazek P-Z* . Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-718-4310-5.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery* . 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226s. ISBN 80-247-0470-6.
- ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností* . Praha: Management Press, 2009, 323s. ISBN 978-80-7261-195-9.
- RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání : tajemství vysoké pracovní výkonnosti* . Praha: VŠE, 1996, 174s. ISBN 80-707-9626-X.
- SEMLER, Ricardo. *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*. Praha: PeopleComm, c2011, 298s. ISBN 978-80-904890-0-4.
- SUCHÝ, Jiří. *Koučování v manažerské praxi : klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007, 124s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- TRIST, Eric. MURRAY Hugh. "The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology" Volume I, II, III, 1990, 1993, 1997 [online] <<http://moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>> [cit. 2012-04-11].
- WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost : Pohled sociologa do dějin*. Praha: Mladá fronta, 1997. 296s. ISBN 80-204-0611-5
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce : základy, prosperita, globalizace* . Praha: Karolinum, 2003, 461s. ISBN 80-246-0448-5.
- TRIST, E. Emery and Einar Thorsrud in cooperation with Eric. *Form and content in industrial democracy : some experiences from Norway and other European countries*. London: Routledge. ISBN 04-152-6438-3. [online] <[http://books.google.cz/books/about/Form\\_and\\_content\\_in\\_industrial\\_democracy.html?id=ICPTAAAAIAAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.cz/books/about/Form_and_content_in_industrial_democracy.html?id=ICPTAAAAIAAJ&redir_esc=y)>

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700s. ISBN 80-726-1029-5.

WOODS, A.P., *Distinctions of democratic leadership with distributed leadership*. International Journal of Leadership and Education January-March 2004, vol. 7, NO 1, str. 3-26. [online]  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=9&hid=18&sid=4ffe1cdf-262b-4d61-89e6-04a286335a4f%40sessionmgr13&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=12529819>> [cit. 2012-03-01].

URL:

<<http://www.acmtransformation.com/resources/files/Transformational%20coaching%20mode%20l.pdf>> [online]. [cit. 2012-01-21].

URL: <<http://www.coachfederation.cz>> [online]. [cit. 2012-03-01].

URL: <<http://www.cako.cz/index.php?ckat=59&lang=cz>> [online]. [cit. 2012-03-07].

URL: <<http://www.cako.cz/index.php?ckat=61&lang=cz>> [online]. [cit. 2012-01-03].

URL: <<http://www.cako.cz/index.php?ckat=64&lang=cz>> [online]. [cit. 2012-01-05].

URL: <[http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/30\\_CultureAsSocialControl.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/30_CultureAsSocialControl.pdf), str. 187> [online]. [cit. 2012-01-27].

URL: <<http://www.hrcc.cz/g2.php>> [online]. [cit. 2012-03-09].

URL: <<http://outdoored.cz/cz/coaching-3.html>> [online]. [cit. 2012-03-07].

URL: <<http://www.peoplecomm.cz/peoplecomm>> [online]. [cit. 2012-03-01].

URL: <<http://www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci>> [online]. [cit. 2012-03-11].

URL: <<http://www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci>> [online]. [cit. 2012-01-21].

URL: <<http://svobodanazivo.cz/setkavani-ke-svobode>> [online]. [cit. 2012-03-01].

URL: <<http://www.worldblu.com/democratic-design/principles.php>> [online]. [cit. 2012-03-11].

URL: <<http://www.worldblu.com>> [online]. [cit. 2012-01-21].

## **Seznamobrázků**

Obrázek1:CibulovýdiagramG.Hofstedeho.....	41
Obrázek2:Hyerarchická pyramidapotřebA.H.Maslowa.....	45

## **Seznamgrafů**

Graf1:Průměrnéodpovědirespondentůnaotázku č.1.....	72
--	----

## **Seznamtabulek**

Tabulka1:VýsledkyvýzkumuspolečnostíIBM.....	29
Tabulka2:SeznamsvobodomyšlnýchfiremnaSlovensku.....	62
Tabulka3:Seznamsvobodomyšlnýchfiremv Českérepublice.....	64
Tabulka4:Otázka č.1.....	72

## **Seznampříloh**

Příloha1:Dotazníkproprvnískupinurespondentů,majitelesvobodomyšlnýchspolečností

Příloha2:Dotazníkprodrhouskupinurespondentů,zaměstnancesvobodomyšlných společností

## PŘÍLOHY

### Příloha č.1 Dotazník pro první skupinu respondentů, majitelů svobodomyšlných společností

1. Doplnění informací o firmě (historie, počet zaměstnanců, obor, jak dlouho svobodná).
2. Jaké byly Vaše hlavní motivace při zakládání společnosti fungující na svobodných principech?
3. Jaké principy svobody oceňují Vaši zaměstnanci nejvíce?
4. Jaké jsou dle Vašeho názoru největší přínosy zavedení demokratických principů ve vaší firmě. (minimálně 3)
5. Vyjmenujte největší záporné aspekty zavedení svobodomyšlných principů ve vaší firmě. (alespoň 3)
6. Myslíte si, že je možné zavést svobodné principy v jakémkoliv odvětví?
7. Stalo se Vám, že některý z vašich zaměstnanců nebyl schopný pracovat „svobodným“ způsobem? Musela společnost pustit? Jaká je fluktuace zaměstnanců ve vaší společnosti?
8. Spolupracujete s svobodnými firmami?
9. Jaké máte povědomí o společnosti a nakladatelství Peoplecomm? Účastníte se akcí pro svobodné firmy? Jakým způsobem jste se dostal na seznam svobodných firem?
10. Využíváte při vedení Vašich zaměstnanců koučovací styl řízení (případně vysvětlit, co znamená koučovací styl řízení). Poskytl jste někdy svým zaměstnancům služby profesionálního kouče (interní/externí)?

### Otázky verifikující svobodomyšlnost společnosti:

1. Jaká je Vaše organizační struktura, kdo má rozhodovací moc?
2. Sdílíte informace (finanční informace, o projektech, o plánech společnosti) veřejně?
3. Jakým způsobem dostávají Vaši zaměstnanci zpětnou vazbu?
4. Myslíte si, že Vaši zaměstnanci mají cíle společnosti? Co to znamená?
5. Jakým způsobem nesou Vaši zaměstnanci odpovědnost za výsledky své práce?
6. Sdílíte ve společnosti nějaké morální či etické zásady?
7. Kdo má vliv na pracovní proces/postup?
8. Jakým způsobem odměňujete své zaměstnance? (dle zásluh v daném projektu/mají pevnou sazbu atd.)

**Příloha č.2Dotazníkprodruhouskupinurespondentů,zaměstnanců  
svobodomyšlnýchspolečností**

1.a.Vkaždém řádkuvyznačtenaškála1-5VašipoziciveVašich **minulých**zaměstnáních

1	nízká zodpovědnost za odvedenou práci	1	2	3	4	5	vysoká zodpovědnost za odvedenou práci
2	nepodílení se na rozhodovacích procesech	1	2	3	4	5	vysoké podílení se na rozhodovacích procesech
3	pevně stanovená pracovní doba	1	2	3	4	5	flexibilní pracovní doba
4	danost pracovního postupu	1	2	3	4	5	volnost při volbě pracovního postupu

1.b.Vkaždém řádkuvyznačtenaškála1-5VašipoziciveVašem **aktuálním**zaměstnání

1	nízká zodpovědnost za odvedenou práci	1	2	3	4	5	vysoká zodpovědnost za odvedenou práci
2	nepodílení se na rozhodovacích procesech	1	2	3	4	5	vysoké podílení se na rozhodovacích procesech
3	pevně stanovená pracovní doba	1	2	3	4	5	flexibilní pracovní doba
4	danost pracovního postupu	1	2	3	4	5	volnost při volbě pracovního postupu

2. Jaké vidíte nejvíce nedostatky demokratického stylu řízení? (prosím alespoň 3 body)

3. Dokážete si vzpomenout i na některé nedostatky tohoto řízení? (prosím alespoň 3 body)

4. Setkal(a) jste se s případem, kdy Váš kolega zaměstnání opustil (musel opustit), protože mu princip svobodného řízení ve Vaší firmě nevyhovoval?

5. Byl(a) jste ve Vaší práci spokojený? Ano/Ne

6. Pokud ano, tak interním nebo externím kontaktem? Interním/Externím

7. Myslíte si, že Váš nadřízený používá kontaktní metody řízení? Ano/Ne

8. Napište mi prosím název společnosti, ve které pracujete.