

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání v  
podniku**

**The economic benefits of flexible forms of employment in the  
enterprise**

Kateřina Labajová

Plzeň 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí práce, PhDr. Věře Dvořákové, za odborné rady, konzultace a všechny připomínky k tématu práce. Další poděkování patří Alexandře Knoblochové za poskytnuté materiály a ochotu podělit se o své postřehy z praxe.

## Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Cíl a metodický postup práce .....</b>	<b>8</b>
1.1 Cíl práce .....	8
1.2 Pojmy .....	9
<b>2 Teoretická část .....</b>	<b>9</b>
2.1 Flexibilní úvazky .....	9
2.1.1 Formy flexibilních úvazků .....	10
2.1.2 Teleworking .....	17
2.1.3 Profese vhodné pro práci z domova .....	21
2.1.4 Stav flexibilního zaměstnávání v ČR a v zahraničí v roce 2012 .....	23
2.2 Svoboda v práci .....	25
2.2.1 Svobodná firma .....	28
2.3 Firemní kultura a její vliv na zavádění změn ve společnosti .....	28
2.4 Virtuální týmy .....	31
2.4.1 Virtuální týmy a jejich hlavní výzvy .....	32
<b>3 Praktická část .....</b>	<b>36</b>
3.1 Etnetera, a. s. ....	36
3.1.1 Profil společnosti .....	36
3.1.2 Cíl .....	38
3.1.3 Jak fungují .....	38
3.1.4 Výsledky Etnetery .....	40
3.1.5 Finanční analýza .....	42
3.1.6 Doporučení .....	45
3.2 Jan Melvil Publishing, s. r. o. ....	45

3.2.1 Profil společnosti .....	45
3.2.2 Jak fungují.....	46
3.2.3 Výsledky JMP, s. r. o.....	47
<b>Závěr .....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>57</b>

## Úvod

Flexibilita v pracovním prostředí je v posledních letech velmi diskutovaným pojmem. Odborníci na tuto tematiku se většinou shodují, že pracovní flexibilita znamená pružnou reakci zaměstnavatelů na měnící se ekonomické podmínky a přizpůsobení řízení lidských zdrojů na trhu práce (Svobodová, 2007). Flexibilitu v pracovním prostředí je tedy možno chápat jako projev snahy zaměstnavatelů udržet si konkurenceschopnost, a současně také jako úsilí zaměstnanců o nastavení harmonie mezi prací a osobním životem.

Flexibilizace trhu práce je mnohými považována za součást modernizace trhu práce a efektivní řešení současných problémů trhu práce, jako je vzrůstající nezaměstnanost, snižující se počet pracovních míst, potřeba celoživotního vzdělávání a rozvoje kvalifikace. Ruku v ruce se změnami v ekonomice jde i proces rostoucí adaptability trhu práce, který souvisí i s globalizací a vědecko-technickým pokrokem, který vyžaduje rychle se měnící pracovní dovednosti, a obecně stále rostoucí kvalifikaci všech aktérů trhu práce (Junová, 2012).

Hlavním znakem pracovní flexibility je rozšiřování atypických, nestandardních forem práce jako je práce na částečný úvazek, práce na dobu určitou, samostatně výdělečná činnost a další. Flexibilita se může odrážet jak v organizaci pracovních činností a pracovní době zaměstnanců, tak i v uspořádání pracovně právních vztahů. Jednou z dalších forem flexibility je prostorová flexibilita, která souvisí s ochotou stěhovat se za prací.

Flexibilita je komplexní socioekonomický jev, který v praxi přináší oboustranné výhody jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, a to v případě, kdy jsou podmínky pracovní flexibility průnikem zájmů jedné i druhé strany (Junová, 2012).

Zavádění pracovní flexibility má mnoho užitečných dopadů, zejména napomáhá zvýšení zaměstnanosti a rozšiřuje pracovní uplatnění i pro skupiny lidí, pro které by standardní zaměstnání bylo obtížné, nebo nebylo vůbec možné. V České republice je však situace z různých důvodů dosti zakonzervovaná.

# 1 Cíl a metodický postup práce

## 1.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je podat ucelený obraz o flexibilních formách zaměstnávání v České republice, jejich využívání v praxi a popsat přínos jejich využívání pro konkrétní firmu. Část práce je věnována postupu zavádění změn ve firmách.

## Metodický postup práce

Celá práce má dvě hlavní kapitoly a to teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozčleněna do tří podkapitol. V první podkapitole se věnuji teoretickému vymezení flexibilních forem práce, jejich kladům a záporům, s důrazem na teleworking, jako jedné z nejrozšířenější a hojně využívané formy flexibilního úvazku. Zmiňuji se zde také o svobodě v práci, jako o novém přístupu vedení a řízení zaměstnanců, která je v poslední době trendem.

V další podkapitole teoretické části se věnuji zavádění změn, které se týkají firemní kultury, která je podstatná pro fungování flexibilních forem práce. Ke zpracování jsem využila poznatky z praxe od HR koučky Alexandry Knoblochové. Část jsem věnovala i virtuálním týmům, které jsou díky rozvoji IT stále více využívané ve společnostech. Ke zpracování jsem využila poznatky Daniela France z přednášek na konferencích Svoboda naživo I a Práce na dálku.

V praktické části jsem dále využila poznatky z konferencí, kterých jsem se zúčastnila a na kterých jsem se setkala s příklady firem, které v praktické části popisují. Představím zde dvě společnosti – Etnetera, a.s. a Jan Melvil Publishing, s. r. o., které využívají flexibilní formy zaměstnávání, intenzivně s nimi pracují a jsou pro ně ekonomicky přínosné.

Původní záměr byl zpracovávat praktickou část ve společnosti Ingenio et arti, s. r. o., která v hojně míře využívá flexibilních forem úvazků. V průběhu zpracování tématu jsem ovšem dospěla k závěru, že ve výše uvedených společnostech jde ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání vyhodnotit lépe.

Ke zpracování práce jsem využila odborné literatury, odborných časopisů, videopřednášek a poznatků odborníků z praxe. Vzhledem k aktuálnosti tématu jsem

také navštívila tři konference: Svoboda naživo I a II, které se konaly v roce 2011 a 2012 v Praze a Práce na dálku, která proběhla v říjnu 2012 v Brně.

## 1.2 Pojmy

V úvodu vymezují základní pojmy práce, které jsou hojně užívány v textu. Další pojmy budou průběžně vysvětlovány v textu.

- Flexibilita – je možno ji chápat jako pružnost, schopnost přizpůsobovat své chování novým požadavkům a situačním podmínkách, schopnost změny. Flexibilita není jen schopností osobnosti, ale i kolektivů, skupin, organizovaných skupin (institucí, podniků, škol atd.). V soudobém podnikatelském prostředí je to základní atribut existenčního přežití (andromedia.cz, 2013)
- Svoboda v práci – filozofie organizování a řízení firem jinak (Getr, 2011).
- Práce na dálku – forma práce, při které zaměstnanec plní své pracovní úkoly na dálku, z odloučeného pracoviště (Junová, 2012).

## 2 Teoretická část

### 2.1 Flexibilní úvazky

K základním nástrojům sladování soukromého a pracovního života patří flexibilní úvazky. Jsou nástrojem pro změnu pracovní kultury, ve které je počet odpracovaných hodin a prezence na pracovišti jedním z kritérií při posuzování „pracovitosti“ zaměstnance. Firemní kultuře, její změně a jejím vlivu ve společnosti se věnuji později.

Organizace práce při využívání flexibilních úvazků vede zaměstnance i zaměstnavatele k zaměření na výsledky a efektivitu. Ovšem pouhé využití flexibilního úvazku jako takového automaticky neznamená, že dojde ke zlepšení rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. Flexibilní úvazky jsou často pojímány jako možnost neustálé pracovní pohotovosti – včetně večerů, víkendů a dovolených.

Jak uvádí Junová (2012), v České republice nejsou zatím flexibilní práce příliš rozšířené. Chybí zde vyšší podpora ze strany státu, který zaměstnavatele nepodněcuje k využití flexibilních forem práce; pracovní právní předpisy navíc některé nově se



rozvíjející flexibilní formy práce nedefinují. Zaměstnavatelé jsou odkázáni na stávající právní formy práce upravené zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 sb.); ostatní netradiční formy práce jsou předmětem dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Pravidla pro využití flexibilních úvazků by měla být vždy transparentně nastavena. Každý zaměstnanec by měl mít možnost o ně zažádat v jakékoliv fázi svého života a kariéry. **Hlavním kritériem pro posuzování by mělo být, na kolik daná forma práce ovlivní organizaci, zaměstnance i kolegy v tom, aby svou práci vykonávali efektivně a ve prospěch celku** (Práce na dálku, 2012).

### 2.1.1 Formy flexibilních úvazků

V této části uvedu formy flexibilních úvazků, jejich stručnou charakteristiku, výhody, nevýhody a nástrahy spojené s jejich využíváním.

#### **Práce na dálku a práce z domova (Teleworking)**

Jedná se o formu práce, při které zaměstnanec plní své pracovní úkoly na dálku z odloučeného pracoviště – z domova, na cestě, od zákazníka, z lesa, z pláže (Junová, 2012). Mezi nesporné výhody využívání této formy práce patří snížení nákladů a to jak na cestování, pronájmy kanceláří, tak energií<sup>1</sup>. Další výhodou je možnost videokonferencí na dálku v případě potřeby, čili bezprostřednost. S využitím práce na dálku také vzniká možnost spolupráce s širokou škálou lidí, bez geografického omezení. Zaměstnanec může lépe sladovat pracovní a osobní život, sníží se tak jeho hladina stresu. Zavedení flexi úvazku vede v drtivé většině ke snížení nemocnosti a fluktuace ve firmě. Firma také nepřichází o kvalifikovanou pracovní sílu.

Práce z domova přináší i výzvy, které je potřeba zvládnout, jako je potřeba časového i prostorového vymezení hranic mezi soukromím a prací. Práci z domova se omezuje sociální kontakt s kolegy, zde může nastat problém s informovaností. Při práci doma vládne jiná organizace času a pracovní kultura, než v kanceláři. Tyto dvě věci je potřeba

---

<sup>1</sup> Jak uvedla Daniela Černá (ředitelka oddělení Centrum expertizy ve Vodafone), na konferenci práce na dálku: „*Kdyby všichni naši zaměstnanci, přišli najednou do práce, nemají si kam sednout. Vodafone už přizpůsobil své prostory podle toho, do jaké míry využívá homeoffice.*“

si hned na začátku dobře rozmyslet a nastavit aby nedocházelo k případnému odvádění pozornosti rodinným životem a domácností v době, kdy je potřeba pracovat. Další problém může nastat v otázce ochrany dat a dostupnosti informací. V dnešní době již existují různá řešení tohoto problému (např. data v cloudu<sup>2</sup>, vpn<sup>3</sup>, virtuální kanceláře).

**Hlavním stavebním kamenem jakéhokoliv flexi úvazku je ovšem důvěra, jak zaměstnavatele v zaměstnance, tak i zaměstnance v sebe samotného, vnitřní motivace a osobní disciplína.** Bez těchto klíčových věcí flexi úvazek fungovat nebude.

Práce z domova jako forma flexi úvazku patří k nejznámějším a v jistých podobách se využívá nejhojněji, proto se jí budu ještě podrobněji věnovat samostatně.

### **Zkrácené úvazky**

V rámci zkráceného, částečného, pracovního úvazku pracuje zaměstnanec na určité části klasické týdenní 40 hodinové pracovní doby. Časové vymezení úvazku se odvíjí od potřeb zaměstnavatele a zaměstnance. Mzda se krátí poměrně k úvazku, zaměstnanec má také nárok na poměrnou část benefitů a dovolené (Knoblochová, 2012).

Zaměstnanec pracující na zkrácený úvazek má více volného času, případně může kombinovat své stávající zaměstnání ještě s jiným. **Tento úvazek se často využívá při přechodu z mateřské či rodičovské dovolené, nebo slouží k postupnému snižování zátěže zaměstnance před důchodem, či z osobních důvodů.**

Nevýhodou je méně peněz. Koordinace lidí zaměstnaných na částečné úvazky je výzvou pro manažery – musí zde být nastavená dobrá komunikace mezi oběma stranami.

---

<sup>2</sup> Cloud computing – „Na Internetu založený model vývoje a používání počítačových technologií. Lze ho také charakterizovat jako poskytování služeb či programů uložených na serverech na Internetu s tím, že uživatelé k nim mohou přistupovat například pomocí webového prohlížeče nebo klienta dané aplikace a používat je prakticky odkudkoliv.“ Zdroj: wikipedia

<sup>3</sup> VPN – Virtuální privátní síť (anglicky virtual private network) slouží k zajištění zabezpečené komunikace s počítačovým systémem uvnitř firemní sítě skrze veřejnou nedůvěryhodnou síť (tj. internet).

## Sdílené úvazky

Jedná se o plný pracovní úvazek a jednu pracovní pozici, kterou sdílí dva či více zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců provádí všechny povinnosti, které v průběhu pracovní doby k pozici náleží. Dělí si plat, dovolenou a další zaměstnanecké výhody pojící se k postu na plný úvazek (Junová, 2012). Do pracovní doby se někdy započítává čas, kdy si zaměstnanci mezi sebou předávají agendu. **Velmi dobré využití může mít tato forma práce ve směnném provozu, službách, kancelářských pozicích, či při manuální práci.**

Výhodou flexi úvazku v této formě je snadná zastupitelnost v případě nemoci, služební cesty či školení. Dvojí kontrola práce, vzájemná zpětná vazba mezi pracovníky, více nápadů, vyšší flexibilita při nárazové práci, efektivnější využití talentu.

Na druhou stranu může dojít k nejasnostem v kompetencích a odpovědnosti za odvedenou práci. To souvisí s vyššími nároky na komunikaci a přesnost informací. Jsou také kladeny vyšší nároky na manažera ve stylu vedení a práce s jednotlivcem, přesnější zadávání úkolů. Tato forma flexibilního úvazku je také mírně náročnější na evidenci v účetnictví.

Jak říká Petra Janíčková, ředitelka Britské obchodní komory (Junová, 2012, s. 83): *„V praxi sdíleného úvazku se osvědčilo stanovit jednoho ze dvou asistentů zodpovědným za celkové výsledky obou zaměstnanců, zavést systém reportování výsledků na týdenní bázi a jednoznačně rozdělit kompetence. Velkou výhodou je nahraditelnost na této pozici a především velmi efektivní využití talentů i schopností každého jednotlivce v rámci sdíleného úvazku.“*

Pro zvládnutí sdíleného úvazku je dobré se řídit určitými zásadami (Gilarová, 2004), které napomohou jeho fungování a to např.:

- Zavést systém předávání informací – maily, reporty, tabulky. Nebude tak docházet k případnému z dvojení úkolů nebo naopak jejich opomenutí, zpřesní se i přenos informací a komunikace, která je u sdílených úvazků náročnější.
- Předem určit pravidla, která se dále mohou upravovat. Tímto se lze vyhnout oněm nejasnostem v kompetencích a případné odpovědnosti za nedostatky.

- Zdokonalování se v komunikačních dovednostech, manažerských dovednostech a zvládnání konfliktů. Na manažera jsou kladeny vyšší nároky ve stylu vedení a práce s jednotlivcem.
- Vytváření jednotného týmu, kde není místo pro konkurenční boje, zdokonalovat se v komunikaci a zvládnání konfliktů. Zde jsou kladeny vyšší nároky na zaměstnance.
- Jasně vymezené kompetence, pravidla a postupy plnění úkolů.
- Komunikovat.

### **Pružná pracovní doba**

V České republice poměrně široce využívaná forma práce. Zaměstnanec si může volit začátek a konec pracovní doby dle svých potřeb pod podmínkou, že bude přítomný v jasně vymezený čas a odpracuje daný počet hodin (40 a méně) za týden (Junová, 2012). V organizaci je pak většinou jasně vymezený časový úsek pracovního dne, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti (tzv. základní pracovní doba). Volitelná pracovní doba je flexibilní dle potřeb zaměstnance tak, aby se naplnil fond pracovní doby. Pružná pracovní doba se pak nevztahuje na pracovní cesty, zabezpečení naléhavého úkolu, provozní důvody či důležité překážky v práci.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům možnost sladit své soukromí s pracovními povinnostmi dle individuálních potřeb. Výhodou pro zaměstnance je možnost přizpůsobit si časový režim, je flexibilnější při nárazové práci.

Aby vše fungovalo jak má, je zde nutnost sebe-řízení – v tomto případě hlídání fondu odpracovaných hodin. Mezi nevýhody může patřit omezené proplácení návštěv u lékaře, či práce nad rámec (přesčasy).

## **Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby**

Jedná se o specifický režim, v rámci kterého může zaměstnavatel v určitém období zaměstnanci přidělovat práci v takovém rozsahu, v jakém to odpovídá jeho potřebě, a to za předpokladu, že zaměstnanci bude vyplácet stálou mzdu ve výši nejméně 80% průměrného výdělku (Gilarová, 2004). Průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích a délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

Dvě základní formy:

1. Stlačený pracovní týden = naplnění 40 pracovních hodin do méně než pěti plných pracovních dnů.
2. Konto pracovní doby = pracovní fond odpracovaných hodin se plní dle potřeby v průběhu celého roku.

Výhodou tohoto flexibilního úvazku je více volného času zaměstnance v určitých dnech, může docházet i ke kombinaci s jiným zaměstnáním.

Jako nevýhody u této formy zaměstnávání je možno brát intenzivnější pracovní zátěž po určité období, která může ovlivnit výkon. S tím souvisí i vyšší nároky na manažera, který takového člověka vede, i na rodinu zaměstnance. Může také docházet k nevstřícnosti kolegů v případě, že nejsou dostatečně informováni o práci kolegy – nevidí zvýšený počet hodin v době, kdy nejsou sami na pracovišti.

## **Ostatní možnosti**

Mezi formy práce, které můžeme označit za flexibilní, se zařazují i dohody o práci konané mimo pracovní poměr, jako je dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Mezi specifické flexibilní formy práce dále patří například (Knoblochová, 2012):

- „Rozložené pracovní hodiny“, kdy zaměstnancům vzniká možnost si určit pracovní bloky, ve kterých budou práci vykonávat. V mnoha případech se může jednat o oboustranně výhodnou dohodu.
- Práce v časových blocích, znamená že, zaměstnanec pracuje na dlouhodobý kontrakt v předem určeném časovém období – například I. a III. čtvrtletí.

- Víkendová či noční práce, kdy je práce vykonávána v nočních hodinách či o víkendu a není považována za práci přesčas.
- Dočasné snížení počtu hodin, ke kterému může dojít na základě žádosti zaměstnance, například z důvodů studia či péče o nemocného v rodině.
- „V“ pracovní čas, znamená, že si zaměstnanci sami odsouhlasí redukované hodiny na určitou dobu s garancí, že se po uplynutí té doby se opět pracovní doba změní na standardní počet hodin.
- Posun pracovní doby, jinak též klouzavá pracovní doba, se řídí podle potřeb zaměstnance jako například odvoz dětí do školy, dopravní dostupnost, vyzvedávání dětí ze školy apod. Celková pracovní doba v týdnu se nemění, dochází jen k určení odlišné hodiny začátku a konce výkonu práce.
- Nulový kontrakt – k výkonu práce zaměstnance dochází jen, když je potřeba.

*„Jestliže zaměstnavatel či zaměstnanec řeší určitou situaci, skoro vždy se dá najít forma práce, ve které se alespoň částečně zdaří uspokojit potřeby obou stran.“* (Hlásek, Práce na dálku, 2012)

Nebo jak uvádí Martoch (2012): lze si to představit na příkladu stavby.

Stavebníkovi či řemeslníkovi není umožněno, aby práci vykonával jinde, což je logické. Nicméně i oni k výkonu svého povolání používají mobilní telefon či GPS, pro usnadnění komunikace a snadnějšímu nalezení stavby.

V rámci flexibility je možné tyto přístroje nahradit chytrým telefonem, či tabletem s mobilním internetem. Pořizovací náklady na tablet či chytrý telefon se pohybují v rozmezí od 5 – 10 000 Kč. Tarif s mobilním internetem se pohybuje okolo 500,- Kč měsíčně. V dnešní době se i v partě dělníků na stavbě najde někdo, kdo toto zařízení ovládá a je schopný s ním popřípadě naučit i ostatní. Je to jeden z hlavních předpokladů úspěchu – **chtít se naučit něčemu novému a využívat to. Na co všechno může mít používání této technologie vliv?**

Ulehčení administrativy, snížení počtu chyb a nepřesností ve výkazech

V tabletu lze vést jak stavební deník a výkazy práce, které se povětšinou předávají hlavně v papírové podobě, tak lze provádět i objednávky materiálu z centrály a jeho evidenci. Jakýkoliv záznam se může ihned promítnout do firemní databáze, potažmo

do účetnictví. Stavby vedoucí má dobrý přehled o stavu jednotlivých prací a přesně ví, kdy bude potřeba navázat další profesi, čímž přispívá k minimalizaci časových prodlev na stavbě. Na stavbu je možné kdykoliv objednat chybějící materiál, který se pomocí systému vypíše skladníkovi v centrálním skladu, který je nachystá pro dodávku na stavbu na další den.

#### Řešení akutních problému na stavbě přímo s expertem na dálku

Projektant nemusí vždy fyzicky dojíždět na stavbu, aby vyřešil nějaký složitější, či akutní problém. Jednodušší je udělat pár fotografií, natočit krátké video, které se pošle projektantovi na centrálu prostřednictvím internetu. Projektant pak může problém vyřešit buď po telefonu, nebo přes videokonferenci přímo s řemeslníkem, kterému řekne, jak problém vyřešit.

#### Informovanost zákazníka o postupu stavby

Fotograficky lze zdokumentovat jakoukoliv etapu stavby. Investor tak má v reálném čase informace o postupu, problémech a jejich řešeních. Výrazně se tím posiluje vztah se zákazníkem.

#### Aktuálnost plánu

Když projektant provede v plánech stavby nějaké úpravy, jsou neprodleně poslány řemeslníkům na stavbu do tabletu.

#### Videonávody s pracovní postupy

Lze vytvořit firemní databázi s krátkými filmy, na kterých budou zachyceny pracovní postupy i pro vysoce kvalifikované řemeslné práce. (V dnešní době to není žádná novinka, něco podobného funguje v TOYOTĚ, ta má postupy na všechny úkony, které proběhnou při sestavení automobilu, jsou založené na zkušenostech pracovníků a pracovníci mají právo do postupu kdykoliv zasáhnout a vylepšit ho). V případě potřeby, kdy si pracovník není jistý postupem nebo danou prací neumí, může sáhnout po online instrukcích z firemní databáze nebo přímo z paměti tabletu. Zajistí se tím očekávaná kvalita práce, ušetří se čas a náklady na předělávky v případě špatně odvedené práce.

### Zvýšení kontroly práce zaměstnanců

Díky přesnému vykazování práce jednotlivých řemesel online lze srovnávat produktivitu pracovníků a přizpůsobovat tomu i odměny. Dlouhodobé výkaznictví práce a přesné spotřeby materiálu vede i k omezení krádeží materiálu na stavbě, ke zpřesnění cenových odhadů pro kalkulace nabídek a vytváří datovou základnu pro hledání úspor.

### Pokles nákladů na telefon

Využívání mobilního internetu pro telefonické hovory přes vnitřní mobilní bránu lze ušetřit nemalé částky za měsíční telefonní poplatky.

Představa pracovníka v montérkách, jak zapisuje data do tabletu, se může zdát poněkud legrační, nicméně firmě v konečném důsledku šetří náklady. Jak uvádí Martoch (2012), stavební praktici by mohli oponovat, že takhle to nejde, protože stavební dělníci jsou neschopní a nevzdělaní, je nutné je pořád hlídat aby nerozkradli, co najdou. Podle zkušenosti autora, to možné je, jen to chvíli trvá. Vše záleží na přístupu vedoucího pracovníka a jeho zájmu o zlepšování služeb pro zákazníka a hledání úspor pro firmu. Zlaté pravidlo říká, že nemusí být všechno hned. Nejdůležitější je začít a zkoušet tyto věci s dobrovolnými nadšenci.

Dalším argumentem proti může být výše nákladů na pořízení hardwaru a naprogramování softwaru. Tady přichází na řadu porovnání výdaje na dopravu projektanta na stavbu, jeho čas strávený na cestě, prostoje řemeslníků, kteří čekají na jeho příjezd a náklady na pořízení výše zmíněného. Porovnáním došel Martoch (2012) k závěru, že pokud poklesnou náklady spojené s návštěvami projektanta na stavbě, nové vybavení se začne vyplácet několik týdnů nebo měsíců po používání.

## **2.1.2 Teleworking**

Teleworking, telecommuting, práce na dálku či práce online jsou synonyma vyjadřující způsob práce, kdy pracovníci nejsou fyzicky přítomni na jednom místě. To je příslibem vyšší produktivity práce a většího uspokojení zaměstnanců. Je logickým vyústěním technologických a komunikačních inovací posledního desetiletí.



Charakteristickým rysem tohoto způsobu práce je využívání informační a komunikační technologie, a že pracovní místo je jiné, než tradičně kdekoliv u zaměstnavatele<sup>4</sup>.

**Pracovat na dálku by mělo být a pomalu se stává zájmem mnoha organizací a to nejen z důvodů značných úspor nákladů a času, ale také pro zvyšování flexibility, produktivity práce a konkurenceschopnosti** (Svobodová, 2007). Nejdále jsou v této oblasti nadnárodní společnosti (Google, Microsoft, IBM), které byly nuceny procesem globalizace najít účinné cesty propojení lokálních poboček rozmístěných po celém světě bez nutnosti fyzického cestování.

Pojmy jako práce z domova, homeworking či homeoffice patří do podmnožiny práce na dálku. Jde o nejčastěji používaná synonyma vyjadřující dočasnou nebo trvalou práci v domácím<sup>5</sup> prostředí pracovníka. Pracovník komunikuje a spolupracuje s kolegy, nadřízenými, nebo podřízenými v reálném čase pomocí informačních technologií (Martoch, 2012).

V řadě zemí je práce z domova velice rozšířená, umožňuje ji více než 40% zaměstnavatelů. V ČR tuto možnost v roce 2011 umožňovalo jen 5% zaměstnavatelů (Práce na dálku, 2012)

V řadě organizací je homeoffice benefitem<sup>6</sup>, nikoliv standardem. Podle mého názoru, by v dnešní době měla být možnost pracovat odkudkoliv takřka samozřejmostí, pokud to povaha práce umožňuje. Práci na dálku dnes ulehčují i informační technologie, přístup k datům je také jednodušší díky cloudovým řešením<sup>7</sup>, či přímo virtuálním kancelářím. Firmy by měly víc uvažovat nad tím, jak naplno využít potenciál svých pracovníků. Tam je dnes těžiště jejich zisku.

*„Spolupráce a komunikace na dálku s využitím Skype, Facebooku, chatu, e-mailu či SMS se stala běžnou součástí našich osobních životů. Podobným přechodem na nezávislost na čase a místě prochází i trh práce. S rostoucí mobilitou pracovníků se virtuálním stává i vlastní pracoviště“* (Práce na dálku, 2012)

---

<sup>4</sup> Pověětšinou je to kancelář.

<sup>5</sup> Může jít o pracovní kout, pracovnu, ale klidně i zahradu...

<sup>6</sup> Výhoda jen pro některé zaměstnance.

<sup>7</sup> Schéma v příloze A

Podle společnosti Partner bude stále obvyklejší, že zaměstnavatelé nebudou poskytovat kancelář či pracovní stůl, což mimo jiné povede k přechodu do režimu volné pracovní doby<sup>8</sup>, která v podstatě znamená, že zaměstnanec je k dispozici neustále – hranice mezi pracovním, osobním, veřejným a rodinným životem se tak budou stále častěji smazávat.

### **Jak pracovat z domova**

Práce z domova je poněkud odlišná od práce v kanceláři, na kterou je většina lidí zvyklá. Při práci z domova často vzniká problém, jak oddělit pracovní a osobní život. Je zde nebezpečí, že práce začne ovlivňovat buď rodinný život, nebo ten pracovní. Mohou se zhoršit jak vztahy v rodině a s přáteli, tak kvalita práce.

Na začátku práce z domova je důležité určit a nastavit pravidla, aby se minimalizovala výše zmíněná úskalí (Martoch, 2012).

1. Oznamte svému okolí, že pracujete. Je to poněkud obtížné. Čím jasněji se to provede, tím dříve se okolí tomuto faktu přizpůsobí, bude ho respektovat a nebude vyžadovat jiné výkony než vaši pracovní činnost.
2. Stanovte si pracovní dobu. Je jasnější, v jakém období nechcete být rušeni při výkonu práce. Důležité je oznámit to svým blízkým, aby to respektovali.
3. Vytvořte si pracovní kout nebo domácí pracovnu. Na jídelním stole nelze pracovat věčně.
4. Pořídte si telefon vyhrazený jen pro práci – ať už mobilní, nebo pevnou linku. Telefon bude vyhrazen čistě pro pracovní hovory, předejde se tím případným problémům, např. když vám volá důležitý klient a telefon zvedne dítě.

Častým problémem lidí pracujících z domova je neschopnost dodržovat pravidelný začátek pracovní doby. To může vyvolat nedůvěru ve vedoucím pracovníkovi a nakonec může vést až k samotnému zrušení možnosti pracovat z domova. Naproti tomu existuje řada lidí, kteří mají opačný problém – od práce se nemohou odtrhnout. V tomto případě trpí zejména osobní život.

Přechod „z práce domů“ či „z domova do práce“ se může stát pro některé pracovníky problémem. V kanceláři je jasně dané pracovní prostředí a přesunem tam a zpět člověk

---

<sup>8</sup> Viz předchozí příklad Vodafone

absolvuje určitý rituál, který mu přechod usnadní. Při práci z domova tento rituál chybí. V případě potřeby je možno ho vyvolat uměle. Důležité je vhodně využívat pracovní den a snažit se efektivně organizovat čas. Níže uvádím tipy, týkající se rituálu přechodu z „domova do práce“ (Práce na dálku, 2012):

- Obléct se do formálního oděvu, jako na důležitou schůzku.
- Dodržovat začátek „pracovní doby“.
- Dohodnout se s kolegou na pravidelných ranních telefonátech k probrání pracovní náplně dne.
- Uvařit si kávu, vstoupit do pracovny a „zamknout“ dveře.

Nebo rituálu přechodu „z práce domů“:

- Vypnout počítač, zatáhnout záclony, zamknout pracovnu.
- Převléknout se z pracovního oděvu, dát si sprchu.
- Naplánovat si sportovní aktivitu pravidelně v době, kdy se chýlí pracovní doba ke konci.
- Jít na procházku kolem domu (efekt příchodu domů z práce).
- Oznamit rodině, že v 17:00 končíte a oni mají právo vstoupit do pracovny.

Najít rovnováhu mezi životem a pracovním rytmem práce z domova trvá nějaký čas. Možnost vrátit se zpět do kanceláře musí být stále otevřená, pokud pracovník postupem času přijde na to, že pracovat z domova mu zcela nevyhovuje.

**Zaměstnávání pracovníků z domova přináší celou řadu úspor a přínosů. Vyžaduje ovšem pečlivé plánování, přípravu a řízení, aby mohl být proces efektivní.**

Na začátku, než pracovníci začnou pracovat z domova, je potřeba **nadefinovat požadavky na pracovní rozvrhy**, prověřit domácí podmínky pracovníka, bezpečnost počítačových sítí, v neposlední řadě také odpovědnosti v rámci jednotlivých pracovních rolí.

Nejdůležitějším předpokladem úspěšné spolupráce mezi kolegy, kteří pracují z domova a kolegy pracujícími v kanceláři je zajištění co nejlepší komunikace (Dědina, 2007).

## Hodnoty organizace

Zaměstnanci pracující z domova by se měli cítit jako součást organizace. Je důležité, aby znali společné cíle společnosti. Je potřeba nalezení systému pravidelné komunikace, která povede ke sdílení hodnot organizace (HRM, 1/2013).

- Vytyčení individuálních cílů: U vzdálených pracovníků se jedná o zásadní věc. Pokud jsou tito pracovníci seznámeni s cíly organizace a pochopili jaká je jejich role v ní, dalším krokem je vytyčit konkrétní očekávání v souvislosti s jejich výkonností.
- Podpora talentu: Vedoucí pracovníci i spolupracovníci by měli vzájemně znát své silné i slabé stránky. Změní to energii v celém týmu. Každý může dělat, co jej baví. Pokud totiž má každý příležitost dělat, co ho baví, je v tom často i nejlepší. V případě, že navíc mohou delegovat práci, která jim nejde, na své kolegy, u nichž je tato práce naopak silnou stránkou, dosáhne se ideálního stavu.
- Odstraňování izolace: Nedostatečná komunikace vede k pocitu izolace. Je potřeba jasně vymezit politiku interní komunikace, která zahrnuje různé komunikační nástroje a pravidelná virtuální setkání. Vzdálení pracovníci by měli mít otevřené dveře do kanceláří, budou-li chtít prodiskutovat nějaký problém osobně.
- Pravidelná komunikace: Kontrolovat, plánovat a sdílet pravidla komunikace se všemi pracovníky je důležité, stejně tak jako organizace fyzického setkání celého týmu několikrát do roka. Podporuje to týmového ducha.
- Odpovědnost a důvěra: Zaměstnanci pracující na dálku by měli být v pravidelném, nejlépe denním, styku se svými manažery. Jde zde především o budování vzájemné důvěry a odpovědnosti za výsledky. Vedoucí by měl své lidi povzbuzovat a motivovat a nechat na nich, jak svých výsledků dosáhnou.

### 2.1.3 Profese vhodné pro práci z domova

V této části uvedu přehled konkrétních profesí rozdělených do tří kategorií podle toho, které je možno vykonávat z domova, či na dálku, které z části a které vůbec. Nejedná se o úplný výčet. Za určitých podmínek by se dala kompletně vykonávat z domova i profese zařazená do skupiny jiné (Práce na dálku, 2012).

## **Profese vhodné pro plnou práci z domova**

Ekonomické a obchodní profese – poradce, účetní, právník, advokát, ekonom, analytik, fakturant, asistent, obchodní zástupce, marketingový pracovník, obchodní manažer, ředitel, provozovatel e-shopu

Technické profese – projektant, konstruktér, designér, kreslič, architekt, energetik, odhadce, statik, projektový manažer

Počítačové profese – tester, databázový specialista, programátor, grafik, kodér, webdesignér, copywriter, vývojář, konzultant, analytik, SEO specialista

Řemesla – kadeřník, stolař, opravář aut, svářeč

Ostatní profese – telefonní operátor, dispečer, ekolog, skladatel, astrolog, personalista, pracovník neziskových organizací, nakladatel, novinář, překladatel, spisovatel, hudebník, scénárista, fotograf, producent, sociolog, návrhář

## **Profese vhodné pro částečnou práci z domova**

Většinu nemanuálních profesí lze vykonávat z domova minimálně několikrát za měsíc. Pracovník tak získá klid na práci, kterého se mu v kanceláři nemusí dostat.

Ekonomické a obchodní profese – úvěrový pracovník nepracující přímo v bance, realitní makléř, výrobní manažer

Počítačové profese – správce sítě, kameraman

Technické profese – technolog, vědecký pracovník

Ostatní profese – pracovník úřadu v neúřední dny, inspektor, personalista, tlumočník, lektor, psycholog, tiskový mluvčí, lékař s domácí ordinací, soukromý zemědělec

## **Profese nevhodné pro práci z domova**

Některé profese a povolání nebude možno vykonávat plnohodnotně z domova nikdy. Jedná se zejména o práce vykonávané u zákazníka nebo spojené s konkrétním místem či fyzickou činností.

Fyzické práce a činnosti – dělník, zedník, instalatér, elektrikář

Služby – zdravotní personál, lékař v nemocnici, záchranář, soudce, policista, hasič, voják, pošťák, prodavač na přepážce, obsluha strojů a zařízení, pracovník ostražky

Výroba, zemědělství, stavebnictví, doprava – řidič z povolání, strojvůdce, pilot, stavbyvedoucí, zemědělec

#### **2.1.4 Stav flexibilního zaměstnávání v ČR a v zahraničí v roce 2012**

Jak již bylo zmíněno, podpora práce z domova je na straně zaměstnavatelů v České republice velice nízká. Podle průzkumu společnosti LMC provedeného v roce 2011 na vzorku 855 firem bylo zjištěno (Práce na dálku), že kombinaci práce v prostorách zaměstnavatele s prací z domova umožňuje pouze 14% zaměstnavatelů a práci z domova 4% z nich. Je potřeba zdůraznit, že i v těchto případech se jednalo spíše o okrajovou, nedůležitou formu zaměstnávání. Ve srovnání se skandinávskými zeměmi, USA, Kanadou či Velkou Británií, kde toto podporuje více než 40% zaměstnavatelů, se jedná o podstatně nižší číslo.

LMC také v průzkumu zjišťovala, co by mohlo být motivací pro zavedení flexibilních úvazků. U 68% respondentů to byla především daňová úleva, dále by prospěla změna přístupu na straně managementu, změny organizace práce širší informovanost a úprava legislativy. Z provedeného průzkumu vyplynulo, že organizace nevnímají flexibilní formy práce/prací z domova jako konkurenční výhodu, mezi kterou ale naopak právem patří. Flexibilita by se měla ve všech směrech stát základním kamenem každé firmy hodlající přežít v podmínkách dnešního světa.

Pro srovnání uvádím dva příklady (LMC.cz) ze zahraničí – Velká Británie (dále jen VB) a USA.

Flexibilní úvazky zahrnující práci z domova jsou ve VB tématem již 10 let. Klíčovou otázkou pro tamní firmy 21. století je, zda vůbec mohou bez flexibilních forem práce existovat, ne zda si je mohou dopřát. Debaty probíhají i na úrovni státu. Kromě zákonného nároku, kdy právo požadovat flexibilní úvazek náleží matkám, je prozatím začala řada zaměstnavatelů nabízet jako benefit. A právě tento benefit se stal jedním z nejpopulárnějších.

Report PriceWaterhouseCoopers nazvaný „řízení zítřka“ ukázal, že pro 47% z 1150 dotázaných profesionálů ve VB je umožnění flexibilních úvazků nedůležitějším benefitem. 8 z 10 zaměstnavatelů ve VB podle výzkumu Regus mezi více než 4000 zaměstnavateli flexi úvazky nabízí. 96% zaměstnavatelů v privátním sektoru využívá

alespoň jednu formu flexi úvazku. A 40% z nich uvádí, že se díky flexibilním úvazkům zvýšila produktivita (Martoch, 2012).

Ve VB je jeden z konkrétních příkladů velké korporace, kde se dostavil obrovský úspěch po zavedení flexibilních úvazků. Je jím British Telecom (dále jen BT). Ten uvádí zvýšení produktivity o 10 milionů liber za rok, snížení nákladů na nábor zaměstnanců a snížení nemocnosti o více než 7 milionů liber za rok a snížení nákladů na ubytování více než 40 milionů. V roce 2009 měl BT 80 000 zaměstnanců pracujících flexibilně, čímž firma ušetřila 85 – 90 milionů liber za rok. Za 8 let, co firma uvedla flexibilní zaměstnávání do praxe, se ji podařilo snížit náklady o půl miliardy liber.

Fluktuaci oproti konkurenci v oboru BT snížil čtyřikrát. Prokazatelně mnohem vyšší je také loajalita zaměstnanců k firmě a chuť vyjít firmě vstříc. Povolávání zaměstnanců pracujících z domova zpět do kanceláře na nějaký čas (trénink, krizová situace), stávají se opravdu flexibilní, protože s tím nemají problém (LMC.cz).

Bance HSBC řešili jiný klíčový problém – absenci a fluktuaci. Došli k závěru, že práci z domova mohou vykonávat hráči za oponou – administrativní pracovníci. Bance to přineslo vyšší náklady spojené s vybavením zaměstnanců notebooky a programy pro komunikaci na dálku. Na stranu druhou jim to pomohlo zvýšit produktivitu práce a vliv to mělo i na již zmíněné klíčové věci – absenci a fluktuaci (Martoch, 2012).

V USA jsou ještě o krok dál. Koncem roku 2010 podepsal prezident Barack Obama nový zákon H.R. 1722 – The Telework Enhancement Act (Zákon rozšiřující práci na dálku). Tento zákon de facto přikazuje všem Federálním agenturám vypracovat interní pravidla pro umožnění práce na dálku, a to pro všechny zaměstnance, kde to okolnosti dovolují (workline.cz).

Pravidla pro teleworking musí obsahovat způsob jak identifikovat takového zaměstnance a jak ho o této možnosti informovat. Mimo jiné má být stanoven manažer pro Teleworking program, vypracován tréninkový plán pro manažery i pracovníky, a jednotlivé předpisy musí být začleněny do plánů, které mají poskytovat základní služby v případě katastrofy. Na toto zpracování mají agentury 180 dní (LMC.cz).

Z federálních zaměstnanců by mohlo na dálku pracovat zhruba až 1,2 milionů osob, v současnosti jich takto pracuje pouze 108 000.

Podle studie z roku 2009 pracuje z domova minimálně 1x měsíčně 37% všech pracovníků v USA (více než 38 miliónů lidí). Firmy jako hlavní důvod, proč se zajímají o podporu práce z domova, uvedly především úspory, zvýšení produktivity práce, vyplývající z minima vyrušování při práci, a snadnou dostupnost levných technologií pro online komunikaci (workline.cz).

V Británii, USA, tak i v České republice je neustále potřeba překonávat odmítání změny ze strany manažerů a majitelů firem. Práce z domova je vnímána spíše jako zaměstnanecská výhoda než dobrá strategie v podnikání, která zvyšuje konkurenceschopnost a zisk firmy.

Častým problémem je nedůvěra manažerů v to, že zaměstnanci doma opravdu pracují, když je vlastně nikdo nevidí (Svoboda v práci I). I přes to trend práce z domova bude stále pokračovat. Na druhou stranu bude stále pro velkou skupinu zaměstnanců nezbytné docházet na pracoviště.

## **2.2 Svoboda v práci**

Chtěla bych zmínit i trend, pro mě představující vyšší úroveň flexibility, který je v poslední době na vzestupu a to svobodu v práci.

Ve všech aspektech týkajících se lidského života se chtějí lidé rozhodovat svobodně a po svém. Jakmile dojde na práci, je zbytečně mnoho lidí všelijak utiskovaných nebo omezovaných pravidly a byrokracií, které jim v konečném důsledku nedovolí pracovat tak, jak nejlépe dovedou. To je může dovést k pocitu, že ztrácí nad svým pracovním životem kontrolu, což postupem času vede ke stresu, únavě, znechucení (Getz, 2011). Svoboda v práci je pravým opakem výše uvedeného. Zaměstnanci mají nad svým pracovním životem kontrolu, sami si vybírají úkoly, které chtějí dělat a které je baví. Vědí, kolik firma vydělává, mají podíl na zisku. Nikdo nekontroluje příchody a odchody, spotřebu fotokopíí apod.

**Je to filozofie organizování a řízení firmy jinak. S maximálním využitím lidského potenciálu, talentu a vášně. Jde o velice demokratický přístup k řízení a práci.**

Už McGregor popsal dva rozdílné přístupy k vedení lidí: teorii X a teorii Y, kdy každá z teorií se zakládá na množině protichůdných předpokladů o lidské povaze.



Teorie X předpokládá, že (McGregor, 1960):

1. Průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci a snaží se jí vyhnout, jak jen to je možné.
2. Kvůli vrozené nechuti musí být většina lidí k práci nucena, řízena, kontrolována a někdy je nutné pohrozit jim tresty, aby začali vynakládat adekvátní námahu a snahu vedoucí k dosažení cílů organizace.
3. Průměrný člověk je raději řízen, snaží se vyhýbat odpovědnosti, jeho ambice jsou relativně malé a nade všechno touží po jistotách.

Předpoklady teorie Y:

1. Vynakládání fyzické či duševní energie v práci je tak přirozené jako odpočinek.
2. Vnější kontrola pracovníků a hrozby potrestáním nejsou jediné možnosti, jak lze dosáhnout firemních cílů. Ve snaze splnit úkoly, ke kterým se zavázal, je člověk schopen naučit se sebekontrolu a sebe-řízení.
3. Závazek dosáhnout cílů je závislý na odměně spojované s jejich dosažením. Nejzajímavější z těchto odměn – uspokojení vlastního ega a naplnění potřeby seberealizace, může být přímým výsledkem snahy o dosažení cílů organizace.
4. Průměrný člověk se za určitých okolností naučí nejenom odpovědnost nést, ale rovněž ji sám vyhledávat.
5. Schopnost relativně vysokého stupně představivosti, vynalézavosti a kreativity v řešení organizačních problémů.
6. V podmínkách moderního industrializovaného života jsou možnosti intelektu průměrného člověka využívány jen částečně.

Jak je vidět, předpoklady teorie X a Y jsou značně rozdílné. Podle mého názoru, jsme se posunuli do doby, kdy by všichni pracovníci měli být řízeni podle teorie Y, ve skutečnosti jsou ovšem udržováni v obavách pomocí teorie X. K tomuto závěru mě vede i skutečnost, že se zvyšuje počet konferencí, které se nějak zabývají svobodou v práci, prací na dálku, v odborných publikacích se toto téma začíná skloňovat čím dál více. Stále více vedoucích pracovníků cítí, že něco ve firmě přestává fungovat a je potřeba to změnit.

Ve světě, ale už i u nás<sup>9</sup>, existují firmy, které dokázaly přejít do režimu svobody v práci, který je v podstatě demokratickým způsobem řízení. Podniky, které se na tuto cestu daly, jsou značně různorodé – najdeme mezi nimi slévárnu mosazi, pojišťovací společnost, softwarové firmy.

Ve svobodné firmě je důležitá existence lídra<sup>10</sup>. **Lídr je člověk, který spoluvytváří svobodné prostředí pro práci lidí.** Sám musí být přesvědčen o hodnotách svobody, aby dokázal změnit firemní kulturu, mnohdy i ve společnostech po desetiletí špatně fungujících. Nebo od začátku vybudovat novou firmu, pro kterou byla a je svoboda v práci základem.

10 principů svobody v práci (Hajzler<sup>11</sup>, peoplecomm.cz)

1. Smysl a vize
2. Dialog a naslouchání
3. Fair-play a důstojnost
4. Transparentnost
5. Zodpovědnost
6. Jednotlivě a společně
7. Možnost volby
8. Celistvost
9. Decentralizace
10. Reflexe a zhodnocení

---

<sup>9</sup> Seznam je uveden jako příloha

<sup>10</sup> Rozdíl mezi manažerem a lídrem – lídr dostává moc od svých následovníků, manažer od svého nadřízeného.

<sup>9</sup> Šířitel svobody v práci u nás. Pro někoho ideolog, pro někoho člověk s vizí lepšího pracovního prostředí.

### **2.2.1 Svobodná firma**

Ve zkratce by se dalo říct, že svobodná firma je taková, ve které jsou si zaměstnanci rovni, sami mohou rozhodovat o dílčích projektech, spolurozhodovat o osudu firmy, vyjádřit svůj názor, nebát se věci měnit. Zaměstnanci jsou zde důležití, nejsou považováni jen za zdroj. Nelze opomenout, že se svobodou přichází i odpovědnost.

Existuje několik příkladů, kdy došlo k velkým úsporám peněz, či přímo existenční záchraně, jen díky tomu, že ve společnosti byly uplatněny tyto principy a celá společnost jimi žila. T. Fenton (CEO, WorldBlu) na Svobodě uvedla jeden z nich: Indická společnost byla kvůli ekonomické krizi v nelehké situaci. Potřebovala ušetřit 10 mil. dolarů na provozu (nechtěla využít krajního řešení v podobě propouštění zaměstnanců). Místo toho, aby se manažeři zavřeli do kanceláře a hledali tam řešení, sdělili problém i zaměstnancům. Když řešili problém společně, byli schopni najít úspory ve výši 260 mil. dolarů.

### **Co svoboda v práci představuje?**

Pro některé, kteří se tímto tématem zabývají a mají intenzivní potřebu něco ve svém životě změnit, je to cesta ven z kruhu příkazů, zákazů a práce bez vášně. Je to přístup, který neplýtvá lidským potenciálem a talentem. Snaží se ho využít ve svůj prospěch – jako konkurenční výhodu. Firmy s tímto přístupem si také uvědomují, že spokojený zaměstnanec je zároveň i výkonným zaměstnancem.

Pro další skupinu je svoboda v práci jen „vágní pojem bez přesné definice. Jde o nesourodou filozofii, jejíž ideologické kořeny sahají až do 19. století, opětovně se vynořují a zase upadají v zapomnění.“ (Vlach, 2012)

### **2.3 Firemní kultura a její vliv na zavádění změn ve společnosti**

Kultura organizace je souborem zvyklostí, psaných i nepsaných norem a hodnot, které vytvářejí rámec, který ovlivňuje chování pracovníků. Je jedním z nástrojů řízení zaměstnanců, současně však i důsledkem specifického podnikového stylu řízení (HRM, 1/2013).

Firemní kultura má bezpochyby vliv na stěžejní záležitost při zavádění jakékoliv změny ve společnosti a to komunikaci. Ta je opravdu při zavádění jakékoliv změny, tedy i flexibilních forem práce ve firmě, klíčová. Jak uvádí HR koučka Alexandra

Knoblochová, na komunikaci stojí úspěch či neúspěch jakékoliv změny. Bez komunikace změna nikdy nenastane, a nebude dlouhodobě fungovat.

V každé firemní kultuře je komunikace nastavena jinak, proto se musí změnit i firemní kultura, pokud chceme změnit komunikaci, aby byla efektivní a sloužila dobře k zavedení změny (příklady organizačních diagramů uvádím v příloze B).

### **Proč je komunikace zásadní?**

Aby byl nositel změny alternativy v pracovních úvazcích úspěšný, musí bravurně připravit a zrealizovat komunikaci připravované změny. Tyto přípravy by se daly shrnout podle A. Knoblochové do čtyř kroků:

1. krok: Edukace, čili šíření informace – novinky, připravované změny samotné. Pokud se do realizace změny pustí organizace bez řádné přípravy, brzy dojde k tomu, že aktivita zůstává zaměstnanci nepochopena. Do této je nanejvýš vhodné zahrnout všechny klíčové role, které rozhodují, vlastní, anebo ve firmě nesou odpovědnost za procesy, kterých se změna bude týkat.
2. krok: Nezbytné proškolení manažerů, kteří v celém procesu hrají klíčovou roli. Důvodem, proč tomu tak je, že oni budou nositeli změny. Budou posílat informace kaskádovitě dále, ale budou také změnu vkomponovávat do svého pracovního života. Začnou ji „žít“, začnou ji podporovat. Tento moment je důležitý, když manažeři nezačnou změnou opravdu „žít“ jen těžko přesvědčí ostatní zaměstnance o tom, že změna je správná a že má smysl. To vede ke třetímu kroku.
3. krok: Komplexní komunikace na celou společnost. Měly by být strukturovaná, jasná, vstřícná a opakující se. Vysvětlující co změna přesně znamená, jaké jsou její důvody, jaké cíle a benefity. Jaké jsou dopady na procesy. Důležité je komunikovat i dílčí změny, které „velká změna“ přináší. Klíčovou roli zde sehrávají linioví manažeři a vlastníci klíčových procesů. Nelze opomenout hrozby, které je nutné ošetřit v komunikaci, aby se jim v pozdější realitě čelilo.
4. krok: Komunikace reality. Změna je zavedena, ovšem manažeři mohou nabýt dojem, že je hotovo. Brzy dojdou k poznání, že se mýlí.

Aby docílili efektu, že se bude změna ve společnosti „žít“, je potřeba to neustále opakovat. Je dobré ustanovit majitele, vlastníka celé změny. Definovat jasné kompetence a odpovědnosti. Ten dohlédne i na skutečnost, že komunikace, jak si „změna“ vede, je nadále kaskádovitě šířena po firmě a pracuje se s ní jako s živým procesem.

Chce-li společnost změnu, jako je flexibilita pracovních úvazků, nejenom zavést, ale udržet a reálně ve společnosti dělat, je potřeba zajistit pravidelnou, opakující se komunikaci.

Nejčastější chybou manažerů podle A. Knoblochové bývá to, že za klíčový považují zejména druhý krok. A. Knoblochová s tímto nesouhlasí a říká že: *„všechny uvedené kroky jsou nesmírně důležité. Vynecháte či přeskočíte jeden a ztroskotáte dříve, než se svou lodí alternativních pracovních úvazků budete moci doplout k prvnímu přístavu!“*

Alexandra Knoblochová (dále jen AK) je HR expertka a koučka. Zabývá se zaváděním „moderního HR do firem“ (tedy i flexibilních forem zaměstnávání). Spojila jsem se s ní během zkoumání zadaného tématu mé bakalářské práce, a to z důvodů, abych teorii mohla porovnat s praxí. Položila jsem ji proto pár otázek.

Jako první mě zajímalo, co je hlavním motivem pro firmu, aby se odhodlala ke změně firemní kultury, nebo zavedení flexibilních forem zaměstnávání?

AK: *„Důvodů může být více, jmenujme proto dva nejčastější. Tím prvním je, že mě vyhledají majitelé firem s tím, že sami cítí, že je něco ve firmě špatně – zvyšuje se fluktuace, nedaří se jim dobře pracovat se zaměstnanci, a je potřeba něco změnit. Tím druhým bývá soutěživost – mnozí zaměstnavatelé (většinou korporátní) si uvědomují, že jsou pro ně flexibilní úvazky konkurenční výhodou, že používají věc, o které se momentálně dost mluví a je to také jedno s kritérií pro posuzování u Zaměstnavatele roku.“*

Při své práci využívá metodu koučování podle mozku. Zajímalo mě, co to vlastně je?

AK: *„Povaha česků je hodně konzervativní, s principu nové věci odmítají. Toto odmítání je „naprogramováno“ v mozku. Pokud tedy s novou informací nepracujeme vědomě, mozek má tendenci ji odmítnout. Koučování podle mozku znamená, že se se svými klienty snažím naučit je vědomě řídit svůj mozek – změnit návyky, stereotyp, jak svůj mozek řídí.“*

V praxi se náhledy na změnu firemní kultury liší. Kulturní inženýři zastávají názor, že kulturu je možné cílevědomě měnit a přetvářet. Kulturalisté věří, že kulturu nelze libovolně měnit, má podle nich své zákonitosti, svou historii. Existují pak ještě i zastánci korekce stávajícího kurzu, podle nich není možné firemní kulturu měnit zde dne na den, je však možné částečně ji přehodnotit (HRM, 1/2013).

## **Shrnutí**

Ve firmě je tedy nutné nejprve identifikovat, co je pro zaměstnance opravu důležité, jaké uznávají hodnoty a jak se fakticky chovají. Definovat požadavky managementu na to, co chce, aby zaměstnanci uznávali jako důležité, jaké chování může k naplnění vize a strategie organizace přispět, a jaké bude přijatelné pro zaměstnance. Následně přichází proces změny, ve které je nejdůležitější oboustranná komunikace. V konečné fázi by mělo průběžně docházet k jejímu posilování personálními aktivitami – vhodným výběrem zaměstnanců, jejich řízení a adaptaci, hodnocením zaměstnanců, řízení kariéry zaměstnanců.

Nestačí pouze proklamovat, jakou firemní kulturu ve firmě podnik chce mít, když se tak nikdo v podniku nechová. Firemní kultura ve firmě se musí „žít“ (HRM, 1/2013).

Cituji z HRM 1/2013, s. 40, kdy na otázky HRM odpovídal ředitel firmy ComAp, Libor Mertl.

Otázka: *„Proč už při výběrovém řízení zjišťujete, zda se uchazeč do vaší společnosti hodí?“*

Libor Mertl: *„Myslím, že je to nezbytné. Pokud noví lidé do firmy nezapadnou, nevytvoří tým se stávajícími pracovníky, tak to nefunguje. Párkrát se nám stalo, že jsme přijali někoho, kdo s firmou nedýchal a firma nedýchala s ním, a nakonec jsme se s ním kvůli hodnotové nekompatibilitě rozešli.“*

## **2.4 Virtuální týmy**

Pod vlivem stále rostoucí globalizace se v praxi značně rozmohl nový druh směru a tým sou virtuální týmy. V praxi se jedná o skupiny, které se vyvíjejí kontinuálně, spojují se, aby využily specifické šance na trhu, případně využily strategických výhod oproti stávajícím konkurentům. Po dosažení svých cílů se tyto týmy povětšinou rozpouštějí (Dědina, 2007).

S virtuálními týmy dnes pracuje do jisté míry každá nadnárodní firma, která se věnuje zejména počítačovým technologiím a firmy, kde se intenzivně pracuje se znalostmi. Což neznamená, že jsou virtuální týmy vyhrazeny jen pro ně, v konečném důsledku může virtuální tým fungovat i v oboru farmacie, poradenství nebo průmyslové výrobě (Franc).

Obecně lze říci, že virtuální tým je skupina lidí, kteří společně pracují i přes to, že nejsou na stejném geografickém místě. Členové virtuálního týmu mnohem více využívají k vzájemné komunikaci technologie jako internet, e-mail, videokonference, instant-messaging<sup>12</sup> a telefon než osobní schůzky.

**K nejčastějším důvodům vytváření virtuálních týmu je integrace odborných znalostí z různých oblastí, úspora času a nákladů na cestování a budování vztahů, vzájemného porozumění a sdílení identit mezi pracovišti a mezi organizacemi na celém světě.** Svět se dnes stává jedním velkým trhem. Proto se v současnosti virtuální týmy stávají běžnou součástí podniků i díky rapidnímu rozvoji komunikačních technologií.

Virtuální týmy řeší stejné typy projektů a úkolů jako tradiční týmy. Například pracují na vývoji produktu a designu, projektové řízení apod. ovšem pomocí elektronické komunikace. Elektronická komunikace je náročnější na zvládnutí, ovšem přináší s sebou i nezanedbatelné výhody v podobě snižování nákladů a možnosti efektivního využívání odborných informací, know-how, znalostí a vědomostí. Informace jsou v dnešní době zcela právem považovány za druh výrobních faktorů. Žijeme v době informací, a v té konkurenční výhodou a vůbec klíčovým je schopnost rozeznat, která informace je hodnotná a která ne. Změny v tocích a objemu informací jsou výsledkem razantního nástupu ICT<sup>13</sup> (Dědina, 2007) a mění pohled, jak se nazírá na práci a pracovní výsledky. Dochází ke změně tradičního myšlení a to v důsledku globalizace a informací.

#### **2.4.1 Virtuální týmy a jejich hlavní výzvy**

Stejně jako u klasického týmu musí být i ve virtuálním týmu definovány role pracovníků, jejich zodpovědnost a cíle. Oproti klasickým týmům vše, včetně vedení,

---

<sup>12</sup> Internetová služba, umožňující svým uživatelům komunikovat textovou formou v reálném čase.

<sup>13</sup> Informační a komunikační technologie.

překlápí do počítačové podoby. O to větší musí být „preciznost“ těchto úkonů, a manažer se neustále musí ujišťovat o tom, že jdou všichni stejným směrem.

U většiny virtuálních týmů není možné, aby se vídali pravidelně. Přesto je dobré zkusit se potkat alespoň jednou ročně, aby se v týmu vytvořily sociální vztahy. Není to ovšem nutnost, občas to není možné ani z časové a finanční náročnosti. Jak ovšem uvádí Franc (Práce na dálku), pracovní týmy bez sociálních vazeb nepodávají tak dobrý výkon jak ten, kde existují. U manažerů často dochází k tomu, že nevědí jak tuto složku do virtuálního týmu dostat, tak ji ignorují.

Příklad, jak se pokusit vnést sociální vazby do virtuálního týmu zazněl na konferenci Práce na dálku, uvedl ho Daniel Franc.

Jedna jeho kolegyně byla manažerkou virtuálního týmu, jednou kolegům oznámila, že budou mít společný Skype<sup>14</sup>, „vybodnou se na agendu“, a místo toho si má každý pořídit láhev vína nebo něco co, má rád.

V sedm hodin, tedy v době kdy měl započít Skype, zkontrolovala, zda každý z týmu „úkol“ splnil. Započal Skype, všichni si virtuálně „řekli“ a ona manažerka v podstatě uspořádala Skype party na dálku. I to je způsob, kterým lze sdružovat lidi (vnášet mezi ně sociální kontakt), kteří spolu nemůžou být denně, i přesto, že spolu denně pracují.

Virtuální týmy mají také jednu interní výhodu. Dalo by se říct, že ruší tradiční hierarchii v organizační struktuře firmy. Mají poměrně dobré možnosti komunikovat přímo (Dědina, 2007).

U firmy, která si zakládá zejména na virtuálních týmech, rapidně klesají náklady na provoz, ovšem zvyšují se ty na vybavení zaměstnanců technologiemi a jejich zaškolení.

Zaměstnanec musí být na roli ve virtuálním týmu vnitřně připraven, stejně jako u práce z domova je i zde zvýšený požadavek na jeho sebe-řízení a sebekázeň.

---

<sup>14</sup> Skype – komunikační program, pro bezplatné telefonování prostřednictvím internetu, videohovory, zasílání textových zpráv, přenos souborů



## Přechod na virtuální tým

V dnešní době už se vedení normálního týmu a vedení virtuálního týmu nerozlišuje. Dřív se vedoucí těchto týmů školili separátně. Pojem znalostní pracovník zavedl Peter Drucker, ještě v době, kdy virtuální týmy ještě moc neexistovaly. Znalostním pracovníkem označoval lidi, kteří si nesou veškeré své výrobní prostředky ve své hlavě, díky čemuž jsou neuvěřitelně mobilní.

Ke změně způsobu práce u virtuálního týmu dochází ve čtyřech rovinách

- Řízení – jak řídíme tým
- Tvorba – jakým způsobem dosahujeme výkon
- Technologie – jakými nástroji si pomáháme při tvorbě a řízení virtuálního týmu
- Vztahy

### Řízení

V zásadě řeší virtuální tým to samé co klasické prezenční týmy. Musí fungovat zadávání a monitoring úkolů, musí být dobře nastaven proces rozhodování, projektového a strategického plánování. U virtuálního týmu jinak funguje termínování a kalendáře a nesmírně důležitou věcí je reporting, který by měl být v případě virtuálního týmu detailnější. Z první roviny vyplývá, že virtuální tým by se měl řídit smyslem. *„Když členové týmu vidí hluboký smysl projektu a toho co dělají, budou práci vykonávat lépe a radostněji a proces práce na dálku se řídí skoro samo.“* (Franc, Práce na dálku)

Rozjezd virtuálního týmu je těžší než prezenčního. V zásadě je důležité na začátku dát lidi z virtuálního týmu dohromady, sejít se aspoň na začátku, udělat výkop. V jisté fázi je tým jinak výkonný.

Lidé vedení na dálku, pracují v síťové struktuře, přestávají akceptovat hierarchii. Šéfa vnímají jako člověka, pro kterého je čest, že pro něj pracují. Z toho vyplývá, netlačit nějakou přísnou strukturu spíš se snažit pracovat síťově. Manažer by měl být podle France spíš, něco jako číšník v restauraci, který obchází stoly a ptá se, jestli mají zákazníci všechno.

## Tvorba

Ke změně dochází u těchto věcí – sdílení zdrojů, sdílení výstupů, práce se znalostmi, motivování, sebe-řízení, ergonomie prostředí. Když se pracuje na dálku, ke zdrojům si musí pracovníci najít přístup sami, zejména přes internet. Při práci na dálku, musí dojít k posunu v prioritách. Často se stává, že pracovník, který pracuje na dálku, nepracuje jen na jednom projektu. Většinou se potkávají dva tři projekty najednou, jeden virtuální, dva prezenční. Ten virtuální projekt má tendenci mít nejnižší prioritu, čistě z lidské povahy – *„odkládám to na nejpozdější možnou dobu, vždyť mě nikdo nevidí, že na tom až tak nedělám.“* (Franc, Práce na dálku) Proto je potřeba to mít ve virtuálním projektu ošetřené. Zároveň, pokud zaměstnance přesvědčím, že dělá to, co chce, k posunu v prioritách nedochází – začíná fungovat jakýsi „vnitřní šéf“, který nejde vidět, ale pořád tam je.

## Technologie

Bez využívání technologií u virtuálního týmu se neobejdeme. U prezenčního týmu je „technologií“ hlavně zasedací místnost, židle, stůl, vrátnice, píchačky atd. U virtuálních týmů je potřeba využívat především technologií z oboru informatiky.

Technologii je potřeba dobře použít a nesmí škodit. Na začátku bychom si měli dobře rozmyslet, na jaký účel budeme používat jakou technologii a umět technologii používat metodicky.

## Vztahy

Důležité je, aby mezi sebou lidi fungovali jako lidi - čili lidský kontakt. Je důležité poznání se, sociální komunikace, velkou roli u virtuálních týmů hraje důvěra - s lidmi se nevidí osobně, jen prostřednictvím např. Skypu. Roli hrají i sociální vazby a tvorba týmového ducha – který se musí tvořit i ve virtuálních týmech. Jak bylo zmíněno výše, pokud lidé znají svůj cíl a vidí smysl svojí práce, řídí se sami. Z tohoto vyplývá, že je potřeba „polidštit virtuál“.

Toto vše vede k závěru, že na řízení projektu pomáhají smysluplné činnosti, na řízení práce pomáhá smysluplný projekt, technologie by měla být smysluplná, vztahy by měly dávat lidem smysl - měli by se cítit dobře s lidmi, se kterými jsou. Lze to shrnout do jediné věty: virtuální týmy by měly být týmy, které lidem dávají smysl (Práce na dálku).

## 3 Praktická část

Při zkoumání problematiky flexibilních forem zaměstnávání, kterým se věnuje tato práce, jsem také navštívila několik konferencí, které byly na danou problematiku zaměřené jako – Svoboda naživo I, II a pak Práce na dálku.

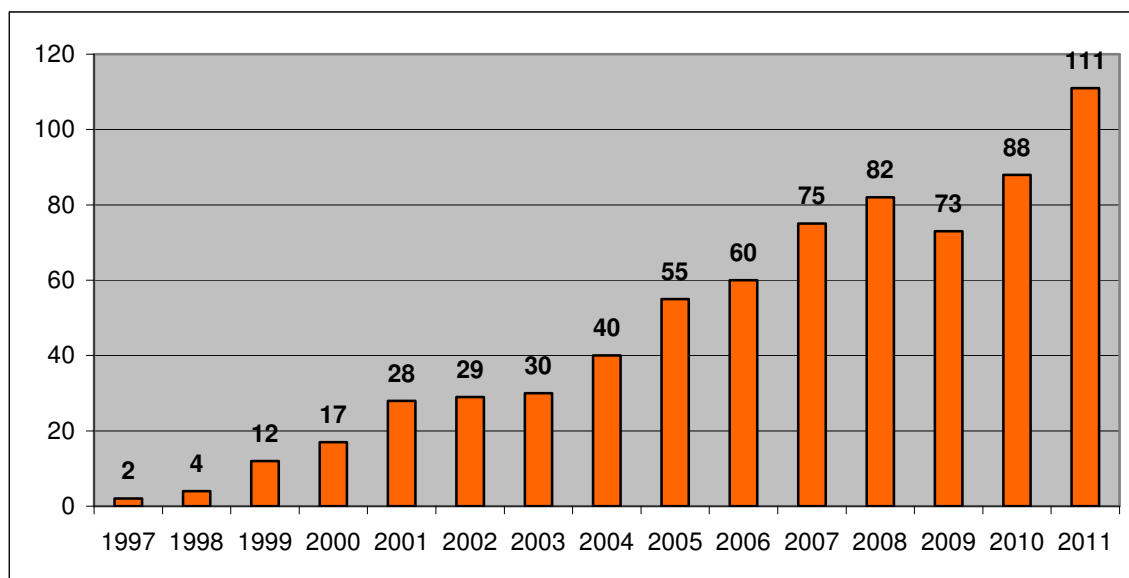
Na těchto konferencích jsem se potkala s několika příklady firem, jejichž příběh bych ráda prezentovala v praktické části. Firmy jsou dvě, jejich cesty za svobodou či flexibilitou jsou různé, výsledkem jsou ovšem u všech spokojení zaměstnanci, o které jde především. Pokud jsou spokojení a výkonní zaměstnanci, dostaví se i ekonomický efekt.

### 3.1 Etnetera, a. s.

#### 3.1.1 Profil společnosti

Etnetera je akciová společnost jejímž předmětem činnosti je stavba rozsáhlých webů a zlepšování jejich výkonnosti, dále návrhy a realizace on-line kampaní. Firma vznikla v roce 1997 a v současnosti zaměstnává asi 120 zaměstnanců.

Obr. č. 1: Průměrný počet zaměstnanců Etnetery



Zdroj: Etnetera, vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu, firma postupem času začala růst. A její zakladatelé chtěli věci pořád zlepšovat, nejen co se produktů týče, ale i prostředí, ve kterém jejich zaměstnanci pracovali – tj. firemní kulturu. V jisté fázi rozvoje začali využívat i flexibilní formy

práce. Flexibilní formy práce, které využívají ke sladování osobního a pracovního života na dálku jsou hlavně online kanceláře (data v cloudu), práce na zkrácený úvazek, práce z domova, flexibilní pracovní dobu, loyal days<sup>15</sup>, sick days<sup>16</sup>, společenské a sportovní akce.

Etnetera je firmou, která podle mého názoru flexibilitu posunula ještě o stupeň výš a to ke svobodě v práci. Za svou práci a podnikatelský přístup získala Etnetera a.s. řadu významných ocenění (např. Firma roku 2009 Hlavního města Prahy, 3. nejlepší zaměstnavatel ČR, Internet Effectiveness Awards, European Business Award, Stevie Awards a mnoho dalších).

V čele Etnetery stojí „umožňovač“<sup>17</sup> Martin Černohorský (dále jen MČ). Předtím než přišel do Etnetery pracoval jako zaměstnanec velkých firem. Setkával se s věcmi, které ho nebavily, nelíbily se mu. Pak využil příležitost a přešel do Etnetery, kde prostředí fungovalo trochu jinak, lidé se k sobě chovali přátelsky, byla tam legrace a přitom se úspěšně pracovalo. Lidé tehdy nebyli zkažení ani mocí ani penězi, pracovali svobodněji než jinde a to ho nadchlo.

Ve firmě Etnetera je obecně důležitější výsledek, než cesta k němu. Chce-li někdo pracovat odjinud než z kanceláře, může. Na svobodě naživo měl MČ zajímavou přednášku, kterou pojmenoval homeoffice jako zabiják svobody. Uvedl zajímavou příhodu, kdy po umístění v anketě manažer roku, se hodně pohyboval po konferencích a tam slyšel, jak v ostatních společnostech začínají rozjíždět flexibilní formy práce. V Etneteře tehdy došli k závěru, že v rámci neustálého zlepšování firemního prostředí a v zájmu zaměstnanců vyzkoušet homeoffice. Vybrali pár vyvolených a výsledek byl katastrofální. Po pár letech, kdy proběhnul tento experiment, si MČ zkoušel prezentaci, kterou si připravil na Svobodu naživo ve firmě a od zaměstnanců se dověděl, že homeoffice u nich úplně normálně funguje.

---

<sup>15</sup>Zaměstnanci je poskytnuto pracovní volno, bez udání důvodů. Poskytnutí tohoto volna záleží čistě na zaměstnavateli, většinou se pohybují v rozmezí 1 až 2 dnů.

<sup>16</sup> Zaměstnanci je poskytnuto pracovní volno z důvodu překážky v práci způsobené zdravotní indispozicí, která mu brání ve výkonu práce. Z pravidla zaměstnavatelé poskytují 2 dny v roce.

<sup>17</sup> Nesnáší označení generální ředitel. Ve firmě všichni přemýšlejí, jak si říkat, aby to vystihovalo, co opravu dělají a čím se cítí (HRM).

Z toho pro ně vyplynula jedna zásadní věc, které už byla zmíněna i v této práci. Změny se nemůžou tlačit shora násilím, pokud o změnu zaměstnanci nemají zájem. Klíčová je komunikace a spolupráce.

### 3.1.2 Cíl

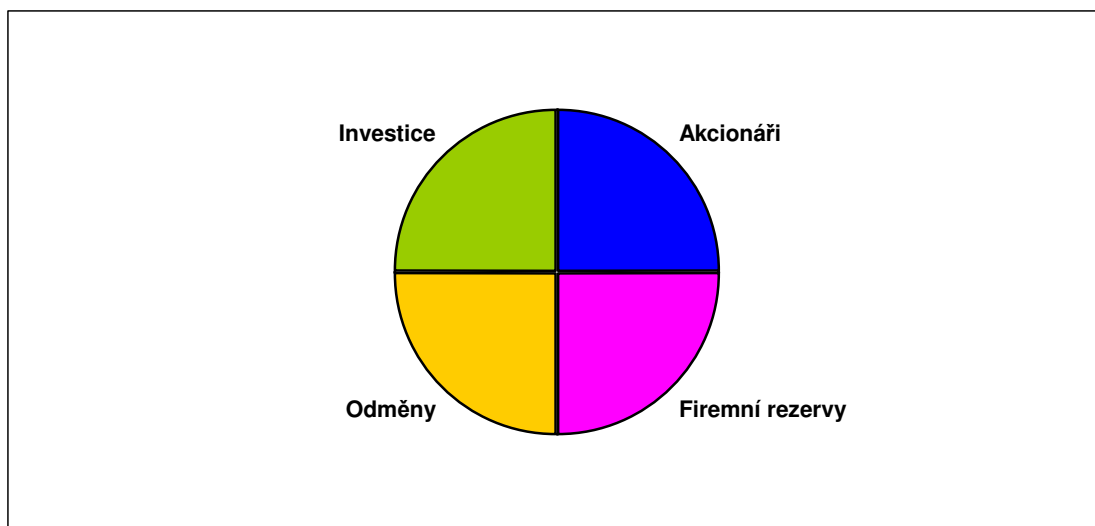
Jejich cílem a cílem MČ je udělat s Etneterou první 100 letou internetovou firmu, která bude vypadat tak, jak chtějí její zaměstnanci.

### 3.1.3 Jak fungují

Jak již bylo uvedeno, v průběhu let 2011 a 2012 se v Etneteře snaží zavést principy svobody v práci. V 2011 vykročili na nelehkou cestu a ta cesta se jim zatím daří. Sám MČ říká, že on dlouhou dobu věděl, jakou firmu chce mít on, teď prochází fází, kdy zjišťuje, jakou by ji chtěli mít jeho zaměstnanci.

V Etneteře mívající ke svobodě došlo i k několika zásadním změnám co se dělení zisku týče. S touto změnou museli souhlasit akcionáři, o jejich peníze se také jednalo, ti s tím neměli problém. Nyní se zisk dělí na čtyři části (poměr není stejný).

Obr. č. 2: Způsob dělení zisku v Etneteře



*Zdroj: Etnetera, vlastní zpracování*

Jedna část je určena akcionářům na výplatu dividend, druhá část zůstává v rezervách firmy například k případnému hrazení ztráty, další část plyne na investiční projekty (Etnetera podporuje nové, zajímavé projekty a rozvoj startupu) a čtvrtá část zisku jde na odměny zaměstnancům. A tady ta zajímavost – zaměstnanci si už dva roky vyšší odměn

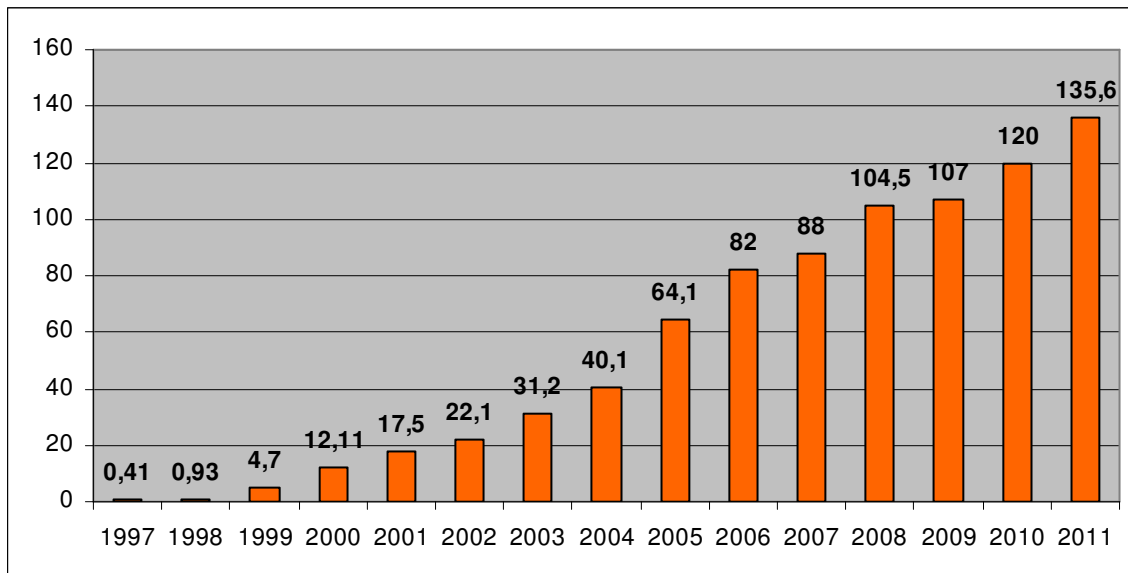
určují sami, podle míry svého výkonu. V roce 2011 si každý člověk rozmyslel, jakou částku by si vzhledem ke svému odvedenému výkonu zasloužil a s tímto návrhem šel za svým vedoucím. Oba se pak sladili tak, aby částka přišla oběma fér. Pokud někdo přišel s částkou vyšší, než by si podle lídra zaslouhoval, ale obhájil si ji, tak si jí také odnesl. Asi ve třech případech se stalo, že se zaměstnanec podcenil, lídr ho povzbudil k tomu, aby se ocenil výše. Jediným měřítkem při takovémto rozdělování podílu byl „dobrý pocit v břiše“ na obou stranách.

V letošním roce se zisk rozděloval ještě jinak. Zaměstnanci věděli, jaká částka se rozděluje, protože byli v průběhu celého roku seznamováni s průběžnými výsledky firmy. Letos si rozdělili 25,4 miliónů korun. Každý zaměstnanec předstoupil před své kolegy, krátce zhodnotil svůj přínos celému týmu a navrhl si konkrétní částkou výši svého podílu na zisku. Dostal okamžitou zpětnou vazbu od nejbližších spolupracovníků, i dalších osob, kteří zároveň komentovali výši jím navrženého podílu. Díky zveřejnění bylo možné porovnat přínosy jednotlivých zaměstnanců mezi sebou. Došlo i korekcím, dokud celý tým nedošel ke shodě. Zaměstnanci se tak navzájem dověděli o tom, co dělají a zbavili se různých domněnek o tom, kdo kolik vydělává, a jestli si to zaslouží. Pokud měl někdo problém s výší odměny, mohl to s dotyčnými probrat, a dozvědět se víc o jeho práci a pak uznat výši odměny, která je zasloužená.

*„Nejdůležitější na celém procesu rozdělování podílů na zisku byla potřeba si naprosto otevřeně vyříkat v rámci týmů skutečné přínosy jednotlivých lidí. Navzájem, mezi sebou tak, aby nikde nezůstala pachuč nespravedlnosti a ukřivděnosti. Samotné částky jsou pak spíše vedlejším efektem,“* dodává Martin Palička. Po rozdělení zisku byla ve firmě provedena anketa, ve které zaměstnanci sdělili své názory na dělení zisku. Ve většině případů byla vyjádřená pozitivní zpětná vazba, ve které byla kvitována výjimečnost Etneter, která je schopná provést takto otevřenou akci. Našly se i negativní ohlasy, které se týkaly zejména systému hodnocení. Za zmínku stojí, že i při neexistenci nějakého pevného systému, se výše podílu navržených zaměstnanci přesně shodla s výší podílu, který byl k rozdělení.

### 3.1.4 Výsledky Etnetery

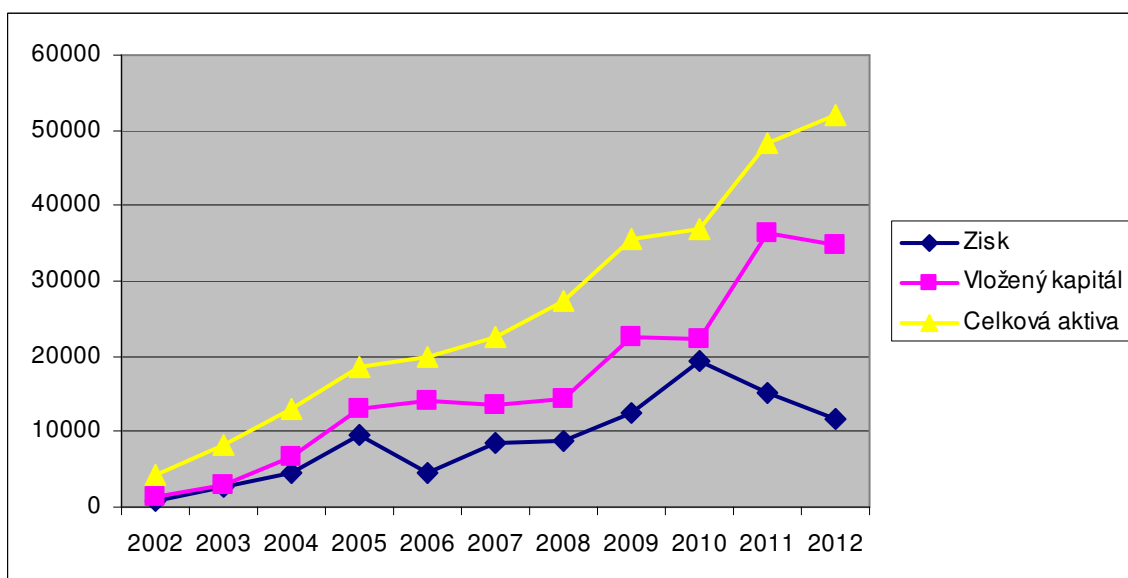
Obr. č. 3: Vývoj obrátu Etnetery v letech 1997 – 2011



Zdroj: Etnetera, vlastní zpracování

Etneteru lze charakterizovat na základě toho grafu jako zdravou a prosperující firmu (čím je ukazatel obrátu vyšší, tím lepší). Za celou dobu své existence se nedostala do ztráty. Její zisky vykazují dlouhodobou stoupající tendenci. Adekvátně stoupá i velikost vlastního kapitálu, který je investován ve firmě. Celková aktiva rostou taktéž.

Obr. č. 4: Vývoj zisku, vloženého kapitálu a celkových aktiv Etnetery v tis. Kč.



Zdroj: Etnetera, justice.cz, vlastní zpracování

To, že firma roste, lze přičíst i na konto neustálých investic do zaměstnanců, jejich rozvoje a svobodných podmínek ve firmě. Letos firma dosáhla zisku 172 milionů korun a to i přesto, že v průběhu roku přestali používat certifikaci ISO9000 (zaměstnanci si odhlasovali její zrušení). Ve společné diskusi se vedení se zaměstnanci shodli na tom, že je tato certifikace brzdí a že budou dělat jen projekty, které nevyžadují ISO9000.

## **Svoboda**

*„Stále jsme teprve na počátku budování opravdu svobodné firmy, nicméně letos jsme udělali řadu jasných a konkrétních kroků. To, že se každý Etneterák může nyní podílet na rozvoji firmy dle svého vlastního uvážení a přináší to i dobré ekonomické výsledky, je spíše vedlejší efekt, nikoli primární cíl. Snaha majitelů je dlouhodobě budovat společnosti, které stojí na lidských hodnotách a zároveň přinášejí i odpovídající zisk pro všechny, kteří se o něj zasloužili.“*

Jak sám MČ podotknul na Svobodě, mají svobodnou firmu, ve které může každý dělat, co chce, ale nikdo to vlastně nedělá. Přimět zaměstnance, využívat něco, na co nejsou a priori zvyklí, není lehké. Uvedl příklad. Ve firmě mají přímo určeného člověka, který se ve firmě stará o zábavu a různé „sranda akce“ – interní bavič. Bavič chtěl zorganizovat setkání, rozeslal e-mail jestli lidem vyhovuje dané místo, čas a aktivity, nebo jestli mají jiné nápady, tak ať se k tomu vyjádří. Odpověděli mu čtyři lidi. Tak e-mail rozeslal znovu, to už mu odpovědělo čtyřicet lidí. Pak vzal papír a fyzicky obešel zbytek firmy. Vyplývá z toho, že lidé i přesto, že mají svobodné prostředí, se pořád „bojí“ vyjádřit svůj názor a stát si za ním. K samotné svobodě jenom svobodné prostředí nestačí. MČ zmiňuje, že tohle je problém myšlení (viz A. Knoblochová.), u kterého také musí dojít ke změně. A to je běh na dlouhou trať.

Dalším úskalím, které bylo zmíněno v souvislosti se svobodou, je přetěžování. Ale ne přetěžování ze strany šéfa, ale dobrovolné přetěžování ze strany zaměstnance. Jak k tomu došlo? Jeden zaměstnanec pracoval na svém projektu, přišli za ním kolegové a poprosili ho o pomoc na jiném projektu. On tu pomoc přislíbil. K čemu došlo? V podstatě se stalo to, že dobrovolně odsouhlasil, že bude v práci 14 hodin denně, třeba i o víkendu. Kdyby mu tohle řekl šéf, tak s největší pravděpodobností jeho žádost s díky odmítne. Závazek k týmu a k sobě samému, že něco přislíbil, byl ovšem silnější než on. A tady musí dle slov MČ, nastoupit lídr, který tomuto přetěžování zamezí, jinak může dojít i k postupnému vyhoření zaměstnanců.



MČ dále říká, že je pro něj velice těžké být lídrem. Protože být lídr znamená, že lidi jen pozoruje a musí je nechat dělat chyby, protože těmi chybami se lidé poučí. Je to nesmírně těžké.

### **3.1.5 Finanční analýza**

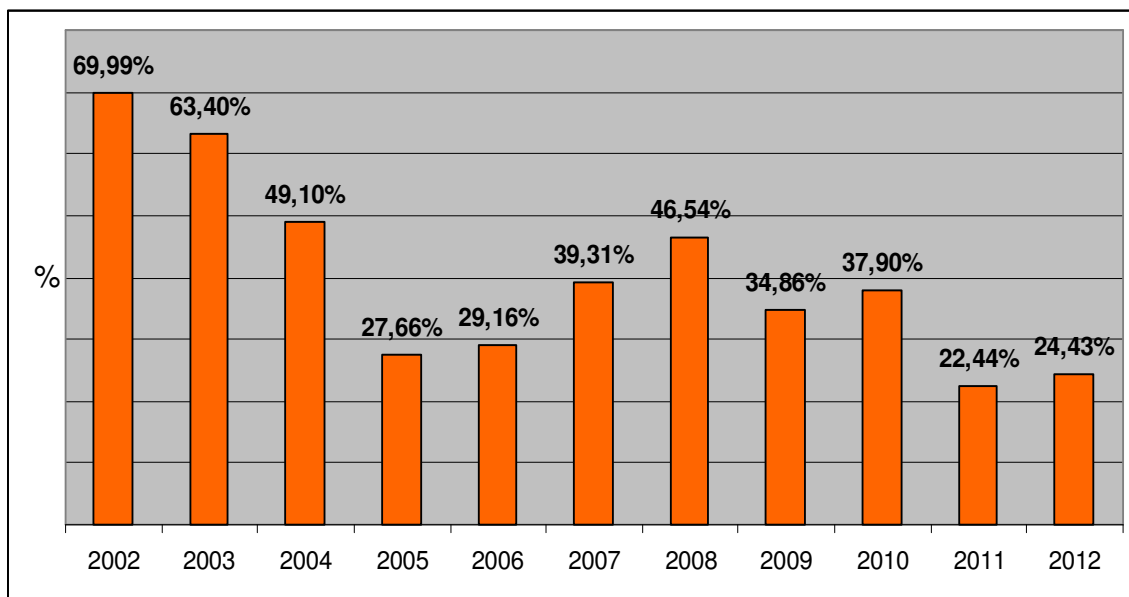
Pro úplnost práce uvádím vybrané ukazatele finanční analýzy. Vybrala jsem poměrové ukazatele a to z kategorie ukazatelů zadluženosti (celkovou zadluženost, koeficient samofinancování) a ukazatelů a rentability (obrat celkových aktiv, ukazatel rentability vloženého kapitálu - ROI, ukazatel rentability celkových aktiv - ROA a rentabilitu vlastního kapitálu - ROE).

#### **Ukazatelé zadluženosti**

Vyšší zadluženost zvyšuje riziko finanční nestability podniku, na druhé straně v některých případech může přispět k zvyšování výnosů, pokud podnik nemá dostatek vlastních zdrojů. Snahou podniku by mělo být najít optimální poměr mezi financováním z vlastních a cizích zdrojů k zajištění finanční stability a výnosnosti podniku.

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje kolik procent z majetku je zatíženo dluhy, doporučená hodnota je 30 – 70% (Synek, 2006). Může zde docházet ke konfliktu zájmů, kdy věřitelé mají zájem o co nejnižší hodnotu tohoto ukazatele, protože se zvyšuje jistota, že v případě likvidace firmy budou jejich pohledávky uspokojeny. Vlastníci mají naopak zájem na vyšší zadluženosti, protože ta může poskytovat větší výnosnost jejich kapitálu.

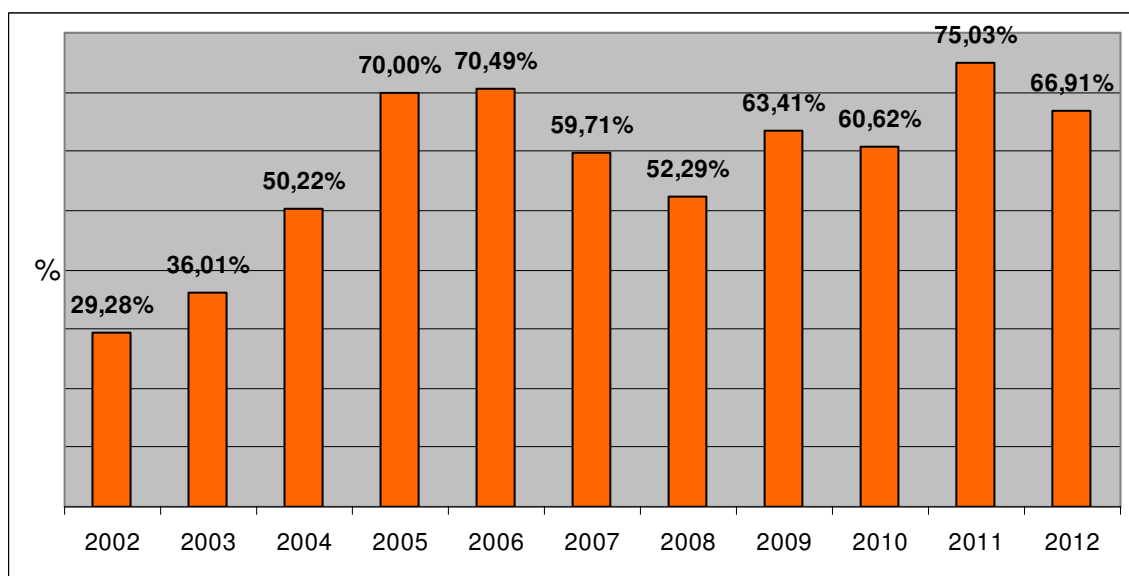
Obr. č. 5: Vývoj celkové zadluženosti Etnetery



Zdroj: Etnetera, justice.cz, vlastní zpracování

Koeficient samofinancování je opakem ukazatele celkové zadluženosti (společně tvoří 100%). Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Velikost ukazatele udává do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Hodnota ukazatele, která přesahuje 40% je známkou příznivé finanční situace a lze z ní usoudit, zda podnik dosahuje dostatečně velký zisk.

Obr. č. 6: Koeficient samofinancování Etnetery



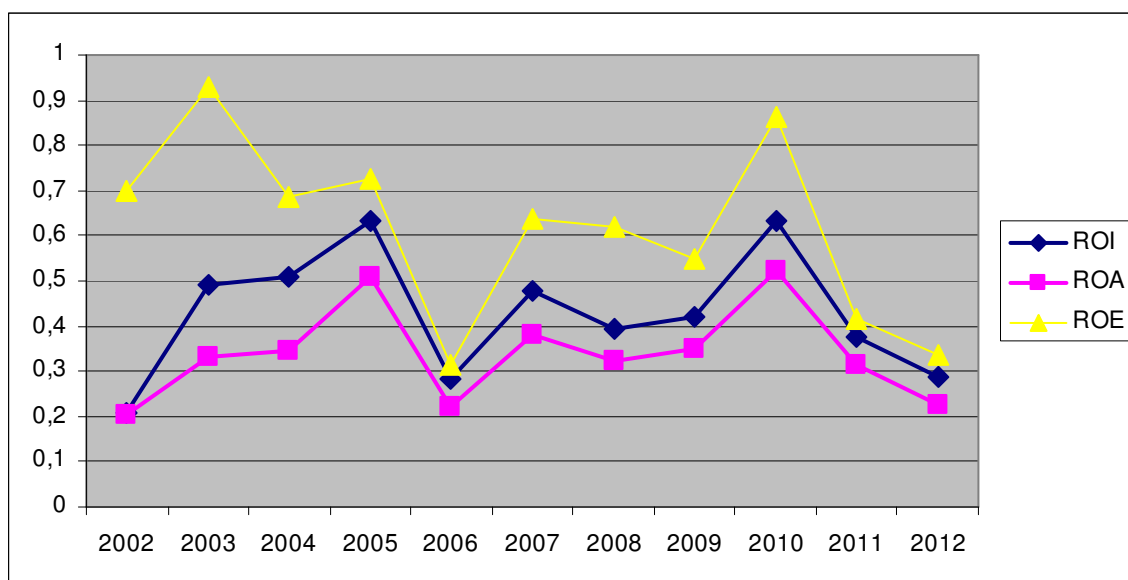
Zdroj: Etnetera, justice.cz, vlastní zpracování

Z ukazatelů je patrné, že Etnetera z dlouhodobého hlediska snižuje celkovou zadluženost a spíše se snaží pokrývat své potřeby z vlastních zdrojů. To je možné i díky dosahování zisku.

### Ukazatelé rentability

Rentabilita je schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu, je formou vyjádření míry zisku z podnikání. Rentabilita udává, kolik procent zisku přináší 1 koruna základu. Hodnoty ukazatelů se tedy pohybují mezi 0 a 1.

Obr. č. 7: Vývoj ukazatelů ROI, ROA, ROE Etnetery



Zdroj: Etnetera, vlastní zpracování

#### Rentabilita investic - ROI

Z pohledu firmy je to ukazatel, který je důležitý spíše pro investora, který do společnosti investoval a chce mít přehled jaká je rentabilita jeho investice. Pokud je hodnota vyšší, než 0,15 je rentabilita investice velmi dobrá. Etnetera je tedy z pohledu tohoto ukazatele rentabilní, její ROI se stabilně pohybuje nad 0,2.

#### Rentabilita aktiv - ROA

Ukazuje, od jaké míry se společnosti daří z dostupných aktiv generovat zisk, případně jinou alternativní veličinu poměřující firemní výkonnost. Ukazatel zajímá především management podniku. Čím vyšší je jeho hodnota, tím lepší je hodnocení rentability firmy. Z grafu vyplývá, že Etnetera je dlouhodobě rentabilní.

## Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

Udává jak výnosný je vložený kapitál, tedy kolik Kč zisku přinese každá koruna, kterou majitelé vložili do podnikání. Je důležitým ukazatelem zejména pro vlastníky podniku, je klíčovým u hodnocení úspěšnosti investic – vytvořený zisk je posuzován jako výdělek z kapitálu, který byl do podniku vložen. I tady je z grafu patrná uspokojivá návratnost.

### **3.1.6 Doporučení**

V anketě, kterou ve firmě provedli po dělení zisku, vyplynuly jisté pochybnosti o provedení celého procesu. Zde bych doporučila, zpracovat jakousi metodiku dělení, aby bylo zaměstnancům jasné, odkud a kam peníze jdou, a kde se jim na výplatní pásce objeví. Podle mého názoru, by měli vylepšit komunikaci k zaměstnancům tímto směrem. V Etneteře také dlouhodobě uvažují o otevřených platech, což by přispělo k naprosté detabuizaci příjmů. Přispěje to k ještě větší otevřenosti firmy vůči svým zaměstnancům ale i zákazníkům. Zde je potřeba zvážit jestli je tento krok uvážený, a co s sebou vše může přinést.

Doporučuji nepolevovat v práci a úsilí, které ve firmě vynakládají na budování svobodné firmy a svobodných podmínek pro práci. Z výsledků je patrné, že tyto aktivity nesou ovoce v podobě spokojených zaměstnanců i finančních výsledků.

## **3.2 Jan Melvil Publishing, s. r. o.**

Druhou firmou, kterou chci popsat v praktické části je Jan Melvil Publishing, s. r. o. (dále jen JMP), tato firma na začátku své činnosti o práci na dálku ani neuvažovala, přesto ji dnes maximálně využívá. S příběhem této firmy jsem se setkala na konferenci Práce na dálku, která se konala v říjnu 2012.

### **3.2.1 Profil společnosti.**

Nakladatelství JMP vydává literaturu osobního růstu, knihy o produktivitě, kreativě a životním stylu. Je také provozovatelem blogu Mít vše hotovo.cz.

Nakladatelství Jan Melvil Publishing, s. r. o. bylo založeno v roce 2007 v Brně. Aktuálně má 2 stálé zaměstnance a desítky externistů. Využívá tedy flexibilní formy práce na maximum. K práci zejména využívá systém řízení projektů Basecamp, online

sdílení souborů pomocí Dropbox nebo CloudApp, emaily, telefony, a různé systémy pro správu úkolů.

Když se v roce 2007 nakladatelství zakládalo, byli jeho zakladatelé (2 společníci) přesvědčeni, že mají bohaté nakladatelské zkušenosti z dřívějšího působení. Vybudovali redakci, tedy redakční tým a pronajali si velké prostory. Na trh uvedli tři nákladné populárně- naučné „knihy s exponáty“ jako např. Monet. Tehdy špatný odhad poptávky ale způsobil, že se knihy neprodávaly podle očekávání. Firma se tedy po pár měsících ocitla na rozcestí, kdy se musela rozhodnout, kudy a zda vůbec dál.

V době, kdy mělo být učiněno rozhodnutí, jestli dojde ke krachu, nebo změni firemní strategii, se jim naskytla možnost vydat knihu Davida Allena „Mít vše hotovo“. Její úspěšné vydání (dočkala se mnoha dotisků) ukázalo nakladatelství cestu i směr, kterým se vydat a „ponechalo je ve hře“.

V následujících dvou letech se navzdory uvádění na trh dalších velice úspěšných knih (z toho několik bestsellerů) a strmému nárůstu tržeb potýkali s nedostatkem investičních prostředků, protože nakladatelská branže je investičně náročná a zisky přicházejí ve střednědobém až dlouhodobém horizontu. Dalších pár měsíců trvalo, než si v nakladatelství uvědomili, že ušetří spoustu peněz, přejdou-li do nomádského „domácího“ režimu. Prostory kanceláři a redakce JMP opustil v roce 2009 a svým spolupracovníkům nabídl dálkový režim spolupráce. Na počátku se to zdálo jako krok k horšímu, zpětně jsou ale podle slov T. Baranka všichni spokojeni.

### **3.2.2 Jak fungují**

Nakladatelství zaměstnává asi 20 zaměstnanců a spolupracovníků. Protože JMP funguje na dálku, může spolupracovat s těmi nejlepšími nebo si vybírat, bez ohledu na to, kde zaměstnanec bydlí. Jádro celé společnosti je v Brně, spolupracovníci jsou především z České a Slovenské Republiky. Dalo by se říci, že JMP existuje z větší části jen virtuálně – nad jednotlivými projekty primárně komunikuje prostřednictvím Basecampu, ke sdílení dat do „cloudu“ používají Dropbox nebo CloudApp, v zásadě jim stačí Basecamp, který má dostačující možnosti pro předání souborů. Nezbytnou operativu řeší telefonicky.

Pro správu obchodních kontaktů (zejména kontakty na redaktory v médiích) používají systém pro sdílenou správu Highrise.

Lidé, kteří pracují v nakladatelství, se schází jednou za pár měsíců, u piva či grilu spíše „polopracovně“, aby si vzájemně připomněli, jak vypadají. T. Baranek by rád frekvenci setkávání zvýšil, jak říká: „O tento rozměr práce na dálku je prostě potřeba pečovat“ (Práce na dálku, 2012).

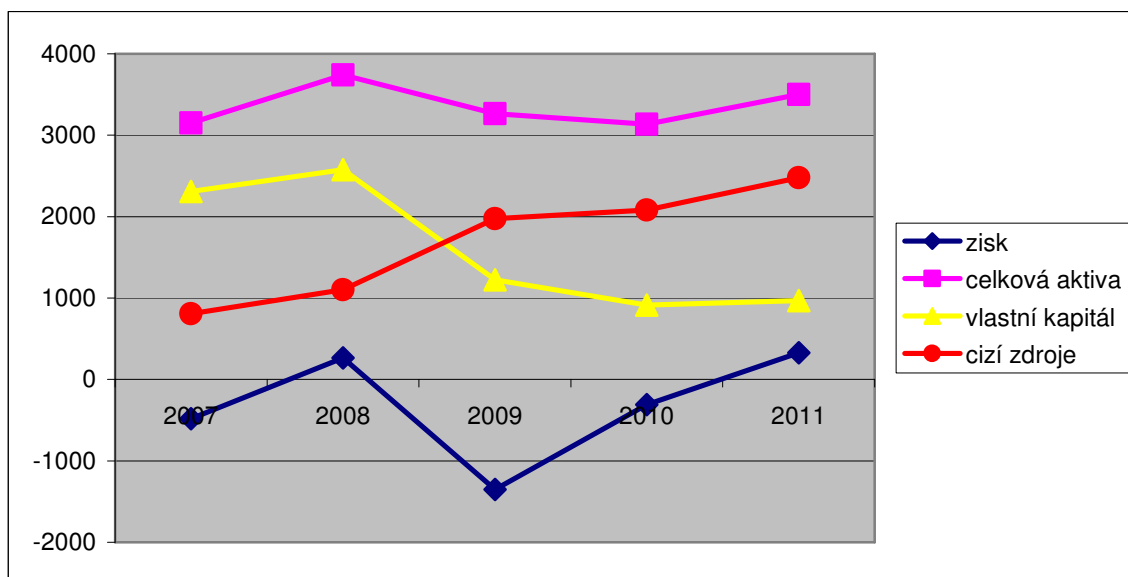
JMP udržuje také kontakt se zákazníkem a to zejména prostřednictvím sociálních sítí, kde trpělivě budují vztahy tak, aby nebyli spokojeni jen v nakladatelství, ale i všichni ostatní.

Uvedu příklad, jak to chodí v nakladatelství, když chystají obálku nové knihy. K řízení projektu využívají Basecamp, ve kterém probíhá první inicializační diskuze, jakým směrem by se měla obálka ubírat. Ke každému projektu jsou vybráni spolupracovníci, kteří se podílejí na diskusi a na další práci na knize. Do diskuse mohou přispěvatelé přidávat i obrázky obálek knih, ze kterých se může inspirovat grafik. Ten na základě diskuse vytvoří první grafické návrhy, které opět nahraje do Basecampu. Opět proběhne diskuze, jestli se návrh obálky ostatním, líbí či ne. Jak podotknul sám T. Baranek, jeden ze společníků, v závěru si nechává konečné slovo, bez něj by se totiž mohli zaseknout na mrtvém bodě a neposunout se dál. Grafik tak někdy může vytvořit až desítky návrhů, ke kterým mu je poskytnuta zpětná vazba. Tvoří tak dlouho, až to je ono. Zde je důležité zmínit, že grafik je odměněn až za konečný návrh obálky, ne za počet návrhů. Stejně tak i u ostatních úkonů, které se váží k vydání knihy, jsou zaměstnanci placeni od výkonu. Stejně jako odměňování jsou také pevně stanovené termíny, do kdy musí být daný úkon splněn. Díky Basecampu má management firmy perfektní přehled o tom, jak práce na jednotlivých knihách postupují, aniž by se musel vyptávat externistů žijících v různých koutech republiky, což může učinit i zpětně.

### **3.2.3 Výsledky JMP, s. r. o.**

V roce 2012 vydali 20 úspěšných titulů, tržby se jim oproti minulým rokům narostly 3-4x, i přesto se z dlouhodobého hlediska stále nachází ve ztrátě (tu ovšem způsobují ještě i závazky z předchozího kancelářského způsobu provozu).

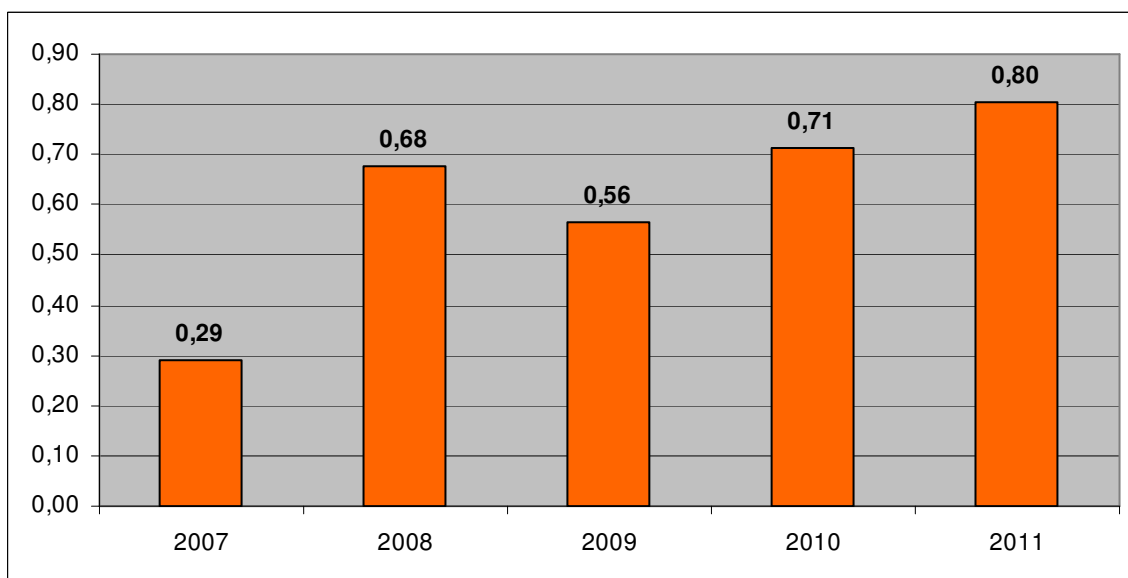
Obr. č. 8: Vývoj zisku, celkových aktiv vlastních a cizích zdrojů JMP v tis. Kč



Zdroj: JMP, justice.cz, vlastní zpracování

JNM také provozuje vlastní e-shop v režimu „vše skladem“. Dále nasadili vysokou laťku mezi českými nakladateli: každá jejich novinka vychází souběžně i jako e-book, a jsou mimořádně úspěšné (10% tržeb nakladatelství pochází z elektronických knih).

Obr. č. 9: Vývoj obrátů JMP

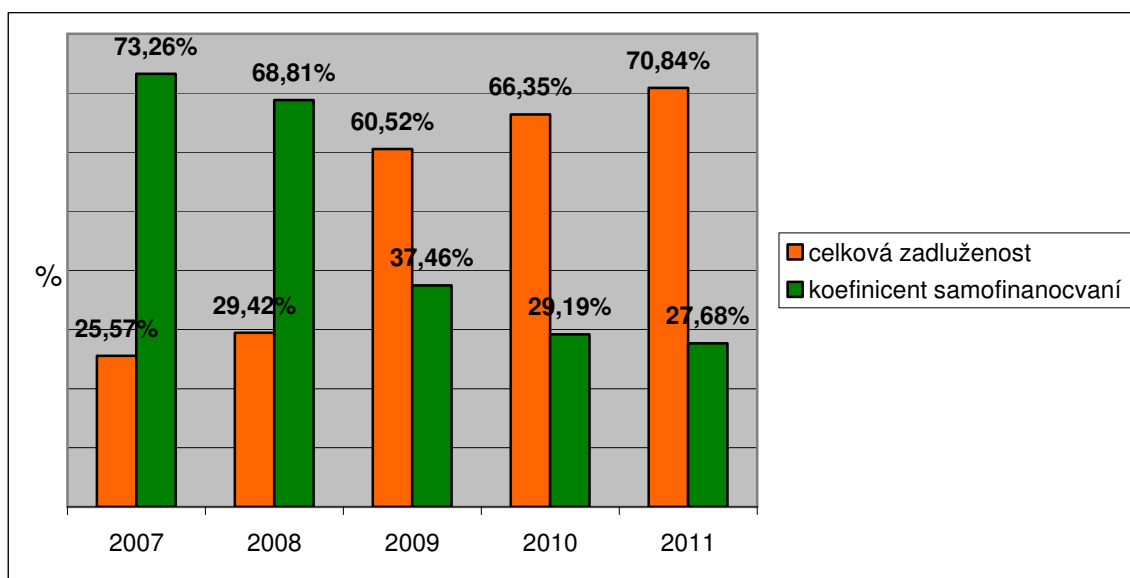


Zdroj: JMP, justice.cz, vlastní zpracování

## Finanční analýza

Stejně jako u Etnetery, i u JMP uvádím pro úplnost vybrané ukazatele finanční analýzy. A to poměrové ukazatele z kategorie ukazatelů zadluženosti (celkovou zadluženost, koeficient samofinancování) a ukazatelů a rentability (obrat celkových aktiv, ukazatel rentability vloženého kapitálu - ROI, ukazatel rentability celkových aktiv - ROA a rentabilitu vlastního kapitálu - ROE).

Obr. č. 10: Vývoj ukazatelé zadluženosti a koeficient samofinancování JMP



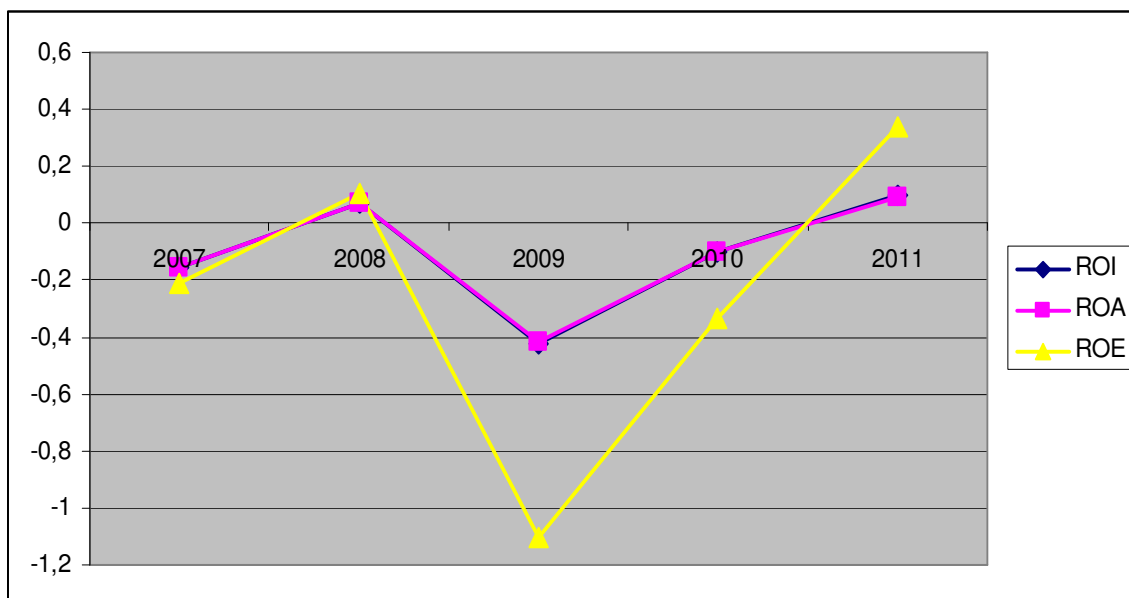
Zdroj: JMP, justice.cz, vlastní zpracování

U JMP můžeme pozorovat opačný trend ve vývoji těchto ukazatelů nežli u Etnetery. Jejich celková zadluženost se spíše zvyšuje, z důvodů investic. Koeficient samofinancování i proto klesá.



## Ukazatelé rentability – ROI, ROA, ROE

Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů ROI, ROA, ROE společnosti JMP



Zdroj: JMP, vlastní zpracování

ROI a ROA jsou shodné z důvodu, že zisk před zdaněním a po zdanění má ve výkazu zisku a ztráty stejnou hodnotu. Jak již bylo uvedeno, hodnoty všech tří ukazatelů by se měly pohybovat mezi 0 a 1. U JMP jsou zde hodnoty i záporné, z důvodu ztrát.

### Doporučení

Z výsledků finanční analýzy je patrné, že se JMP vydal správnou cestou a spolupráce na dálku se firmě začíná pomalu vyplácet.

Firmě bych doporučila zaměřit se na zvýšení tržeb a zisku, aby docílili požadované úrovně poměrových ukazatelů ROA, ROE a ROI. Se zvyšujícími se zisky by měla firma více investovat sama do sebe a tím obrátit trend koeficientu samofinancování a ukazatele zadluženosti. K tomu může napomoci větší investice do reklamy a prezentace, zejména na konferencích, veletrzích a školách. Doporučila bych také maximálně využít aktuálního trendu ve společnosti – zájem o rozvoj osobnosti.

## **Závěr**

Flexibilní formy zaměstnávání by se, podle mého názoru, mohly stát hlavní konkurenční výhodou firmy. Jejich správné zavedení a využívání firmě rapidně snižuje náklady, a může firmě pomoci i z krize. Využívat flexibilní formy není jednoduché, jsou kladeny vyšší nároky jak na zaměstnance, tak na zaměstnavatele, už jenom proto, že se jedná o změnu a lidé obecně změny nemají rádi.

Firmy by se měly víc otevřít svým zaměstnancům, protože zaměstnanci tvoří firmu, a pokud mají přehled a pocit, že se podílí na chodu společnosti, prospívá to všem a hlavně firmě, která z toho má největší užitek. Uvědomělý, zainteresovaný zaměstnanec je i výkonným zaměstnancem.

Svoboda v práci je novým trendem ve vedení lidí. Podle mého názoru je to dobrý směr. Pod svobodou si ovšem nelze představovat anarchii. Svoboda a zodpovědnost jdou v tomto případě ruku v ruce společně se sebe-řízením.

Flexibilita jako taková by neměla být jen benefitem, ale nástrojem, který pomůže zvýšit konkurenceschopnost a výkonnost firmy. Díky rozmachu informačních technologií a internetu v posledních deseti letech dnes již v podstatě nic nebrání v plném využívání těchto forem flexibility, např. pomocí virtuálních týmů a nástrojů pro spolupráci na dálku.

Aktuálně jsou flexibilní formy zaměstnávání i svoboda v práci „horká“ témata. O těchto tématech vzniká velká spousta článků, překládají se knihy, pořádají konference a setkání podobně zaměřených firem. Proto si myslím, že je velice snadné načerpat potřebné znalosti a zkušenosti. Znamená to pouze nebát se experimentovat – jsou tu lidé, kteří jsou ochotni poradit a podělit se o své zkušenosti.

V mé práci se mi podařilo prokázat ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání i flexibility jako takové. Také jsem poukázala na problémy, které mohou vzniknout při zavádění flexibilních úvazků a vystihnout jejich spojitost s firemní kulturou a komunikací.

## Seznam obrázků

<b>Obr. č. 1:</b> Průměrný počet zaměstnanců Etnetery.....	36
<b>Obr. č. 2:</b> Způsob dělení zisku v Etneteře.....	38
<b>Obr. č. 3:</b> Vývoj obrátu Etnetery v letech 1997 – 2011 .....	40
<b>Obr. č. 4:</b> Vývoj zisku, vloženého kapitálu a celkových aktiv Etnetery v tis. Kč. ....	40
<b>Obr. č. 5:</b> Vývoj celkové zadluženosti Etnetery .....	43
<b>Obr. č. 6:</b> Koeficient samofinancování Etnetery .....	43
<b>Obr. č. 7:</b> Vývoj ukazatelů ROI, ROA, ROE Etnetery .....	44
<b>Obr. č. 8:</b> Vývoj zisku, celkových aktiv vlastních a cizích zdrojů JMP v tis. Kč.....	48
<b>Obr. č. 9:</b> Vývoj obrátů JMP.....	48
<b>Obr. č. 10:</b> Vývoj ukazatelé zadluženosti a koeficient samofinancování JMP.....	49
<b>Obr. č. 11:</b> Vývoj ukazatelů ROI, ROA, ROE společnosti JMP .....	50

## **Seznam zkratek**

- AK – Alexandra Knoblochová
- CEO – Chief executive officer
- HR – Human resources
- ICT – Informační a komunikační technologie
- IT – Informační technologie
- JMP – Jan Melvil Publishing
- MČ – Martin Černohorský
- ROA – Rentabilita aktiv
- ROE – Rentabilita vlastního kapitálu
- ROI – Rentabilita investic
- VB – Velká Británie

## Seznam použité literatury

- ARMSTROG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
- DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- GETZ, Isaac. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, 340 s. ISBN 978-80-904890-1-1.
- HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 93 s. ISBN 80-707-9068-7.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- JUNOVÁ, Blanka. *Čas pro změnu: ...k rovnováze práce a soukromí*. 2012. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/ebook-sladovani>
- MARTOCH, Michal. *Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace*. Nový Jičín, 2012. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/ebook>

## Periodika

- *HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA*. Praha: Economia, 2005-, roč. 2013, č. 1. ISSN 1801-4690.
- *HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA*. Praha: Economia, 2005-, roč. 2013, č. 2. ISSN 1801-4690.

## Internetové zdroje

- Accenture UK chce učit své klienty flexibilitě v pracovních vztazích!  
In: *flexibilni.lmc.eu* [online]. 2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z:  
<http://flexibilni.lmc.eu/clanky/strana/2/#clanky/zprava/57/>
- British Telecom uvádí po zavedení flexibilních úvazků zvýšení produktivity o 10 mil. liber za rok. In: *flexibilni.lmc.eu* [online]. 2011 [cit. 2013-04-22].  
Dostupné z: <http://flexibilni.lmc.eu/clanky/strana/2/#clanky/zprava/56>
- ETNETERA, a. s. *Etnera.cz* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z:  
[http://www.etnera.cz/cz/728-o\\_spolecnosti/index.html](http://www.etnera.cz/cz/728-o_spolecnosti/index.html)
- GILAROVÁ, Radomíra. Metodika využití flexibilních forem práce: částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušování práce. [online]. 2004, s. 65 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z:  
[http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika\\_flexibilni\\_formy\\_prace.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf)
- HAJZLER, Tomáš. Co nás motivuje?. In: [online]. 2009 [cit. 2013-04-22].  
Dostupné z: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/co-nas-motivuje>
- HAJZLER, Tomáš. Pondělí až pátek. 9:00 až 17:00. In: [online]. 2009 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/pondeli-az-patek-9-az-17>
- HN.IHNED.CZ: Daniel Franc: práce virtuálního týmu se obtížněji kontroluje. [online]. 2008 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://hn.ihned.cz/c4-10065240-22982230-500000\\_d-prace-virtualniho-tymu-se-obtizneji-kontroluje](http://hn.ihned.cz/c4-10065240-22982230-500000_d-prace-virtualniho-tymu-se-obtizneji-kontroluje)
- Homeworking: Proč by nemohl každý pracovat z domova?  
In: *workline.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z:  
<http://workline.cz/Clanky/Proc-by-nemohl-kazdy-pracovat-z-domova.aspx>
- JAN MELVIL PUBLISHING, s. r. o. *Melvil.cz* [online]. [cit. 2013-04-22].  
Dostupné z: <http://www.melvil.cz/content/kdo-jsme>
- Justice.cz. *justice.cz: oficiální server* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z:  
<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- KNOBLOCHOVÁ, Alexandra. *zmenajezivot.cz*. [online]. [cit. 2013-04-22].  
Dostupné z: <http://www.zmenajezivot.cz/>

- KRČMÁŘOVÁ, Barbora. Sen nebo realita: psychologické aspekty flexibilních forem práce. In: [online]. Praha, 2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/f26ec32f53a15794cd9388a660de0a25/psychomanual.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/f26ec32f53a15794cd9388a660de0a25/psychomanual.pdf)
- LÁBUSOVÁ, Eva. Úskalí práce z domova. In: *aperio.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://aperio.cz/223/uskali-prace-z-domova>
- Práce na dálku. *pracenadalku.cz* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/prace-na-dalku>
- Práce z domova v USA pro 2 z 5 pracovníků. In: *workline.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://workline.cz/Clanky/Studie-Prace-z-domova-v-USA.aspx>
- SVOBODOVÁ, Lenka. Flexibilita - její výhody i problémy. In: [online]. 2007 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilita\\_jeji\\_vyhody\\_i\\_problemy-svobodova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilita_jeji_vyhody_i_problemy-svobodova.pdf)
- V USA byl schválen zákon nařizující teleworking - práci na dálku. In: *workline.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://workline.cz/Clanky/V-USA-byl-schvalen-zakon-narizujici-Teleworking.aspx>
- VLACH, Robert. Svobodné firmy kontra volný trh. In: *navolnenoze.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/svobodne-firmy/>
- Workline: práce online. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://workline.cz/>

## Konference

- Práce na dálku: konference. In: *Pracenadalku.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/vzdelavani/video-z-konference-prace-na-dalku-2012>
- Svoboda naživo 2011: konference. In: *Svoboda naživo2011* [online]. 2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://2011.svobodanazivo.cz/>
- Svoboda NaŽivo 2012: konference. In: *Svoboda NaŽivo II.* [online]. 2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://svobodanazivo.cz/>

## **Seznam příloh**

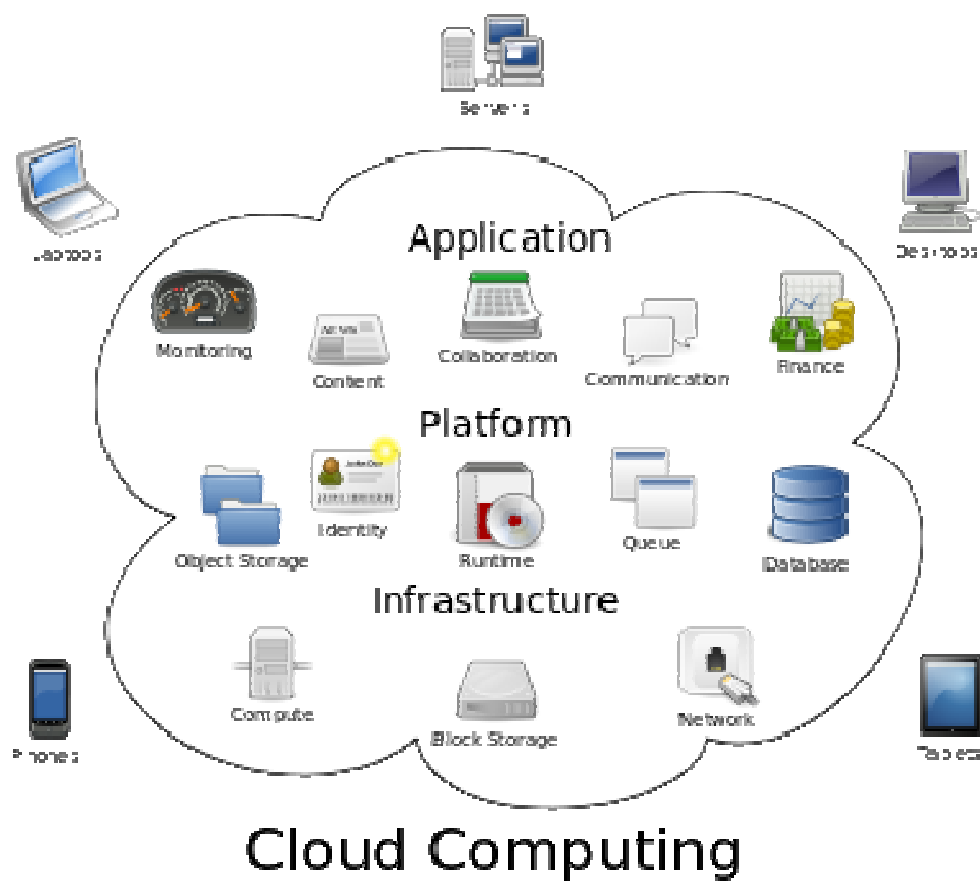
**Příloha A:** Znázornění cloud computingu

**Příloha B:** Příklady schémat firemních kultur

**Příloha C:** Seznam firem, které se hlásí k principům svobody v práci

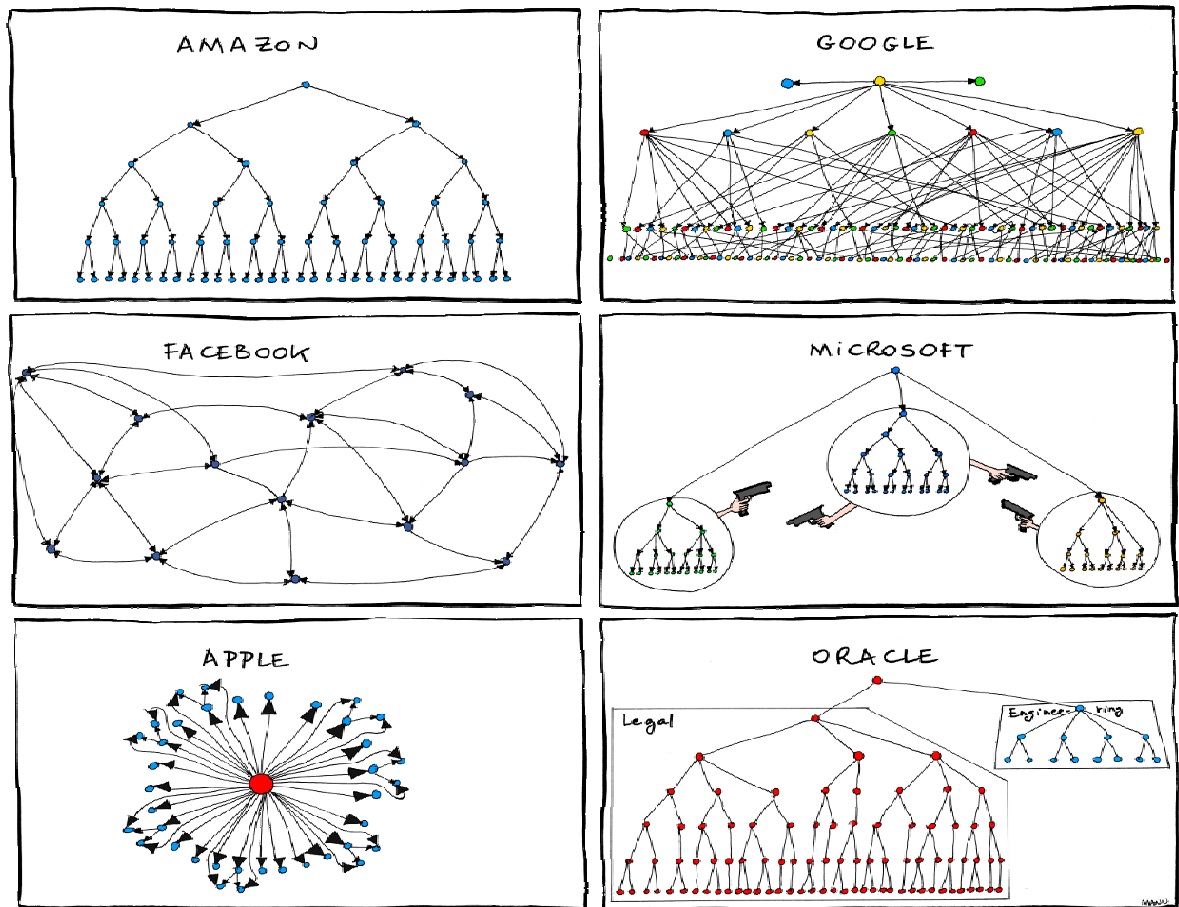


## Příloha A: Znárodnění cloud computingu



Zdroj: wikipedia.cz

## Příloha B: Příklady schémat firemních kultur



Zdroj: <http://www.bonkersworld.net/organizational-charts/>

## Příloha C: Seznam firem, které se hlásí k principům svobody v práci

Název firmy	Činnost
AnFas, branding & design	Branding, komunikace, grafický design
API Mashup Contest	the biggest API playground in the world pro kreativní programátory
Asmira s.r.o.	Provozovatel portálů pro rodiče, svatby a bydlení
AT Solution	Kompletní služby internetového marketingu
Blueweb s.r.o.	Web stránky, eshopy, internetové aplikace a marketing
Clevis s.r.o.	Tvorba webových aplikací
Designeo Creative s.r.o.	Weby, aplikace, portály
eDarling	eDarling je jedna z největších online sezonek v Evropě. Pomáháme svým členům najít trvalé a šťastné vztahy. Máme dvě hlavní zásady: vědecky podložené návrhy partnerů a kvalitní péči o zákazníky.
Effectivity	Konzultace a vzdělávání v oblasti osobní produktivity
Enlogit s.r.o.	Poskytovatel IT služeb, software a hardware
Et netera a.s.	Internetová řešení
Google Praha	Internetové služby
Heureka	Internetový nákupní rádce
HUB Praha	Coworkingové služby
Idealine Solutions s.r.o.	Podpora a propagace práce na dálku, IT služby
Ingenio et Arti	Naším posláním je pomáhat studentům nejen v jejich osobním rozvoji, ale také v jejich uplatnění.
Inmite	vývoj mobilních aplikací
Lemonade	reklamní agentura
Locke & Hobbes	daňové a účetní poradenství
Martinus	Prodej knih
Menhart	reklamní agentura
MenSeek s.r.o.	Děláme personální marketing.
Orca medical	vzdělávání a rozvoj lidí
Personalisté	Recruitment a executive search
Pospolu	Dodáváme energii: Idea Koncept Obsah Realizace
Rarcon	Zaobírame sa vyvojom webovych aplikacii na kluc
Ready2Experience	Design, software, nová média a lidé ve vašich službách
SecurityNet.cz	internetové služby

<b>Název firmy</b>	<b>Činnost</b>
<b>SmartEmailing</b>	Zjednodušte si život a podnikání díky email marketingu. Bez spamu.
<b>Symbio</b>	internetová agentura
<b>TBB Bike</b>	Informační web + e-shop zabývající se Freestyle BMX
<b>Trenkwalder</b>	Poskytovatel personálních služeb
<b>Veselá Nohavice</b>	výroba dětského oblečení
<b>VIS Plzeň</b>	informační systémy převážně pro stravování
<b>WebSupport</b>	hosting a další internetové služby
<b>Yinachi</b>	propojování byznysu se světem kultury a vzdělávání
<b>Zaraguz Digital</b>	reklamní agentura

*Zdroj: <http://www.svobodavpraci.cz/svobodomyslne-firmy/>*

## **Abstrakt**

Labajová, K. *Ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57 s., 2013

**Klíčová slova:** flexibilita, práce na dálku, flexibilní formy zaměstnávání, svoboda v práci, komunikace, virtuální tým

Předložená práce je zaměřena na prokázání ekonomického přínosu flexibilních forem zaměstnávání v podniku. V teoretické části jsou vymezeny flexibilní formy zaměstnávání, jejich výhody a nevýhody. Pozornost je věnována i zavádění změn v podniku a virtuálním týmům, které s flexibilitou bezprostředně souvisí. V následující kapitole jsou uvedeny dva příklady firem, na nichž je prokázán ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy.

## **Abstract**

Lajajová K. *The economic benefits of flexible forms of employment in the enterprise.* Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 57 p., 2013

**Key words:** flexibility, telework, flexible forms of employment, freedom at work, communication, virtual team

The presented thesis is focused on demonstrating the economic benefits of flexible forms of employment in the company. In the theoretical part are defined flexible forms of employment, their advantages and disadvantages. Attention is also paid to the implementation of changes in the enterprise and virtual teams, which are immediately connected with flexibility. The following section presents two examples of companies in which it demonstrated economic benefits of flexible forms of employment using financial ratios analysis.