

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Bakalářská práce

2012

Jan Miřacký

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Svobodné IT firmy v ČR

Vypracoval: Jan Miřacký

Vedoucí práce: Ing. Radim Brixí

Rok vypracování: LS 2012

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690.

V Praze dne 7.5.2012

Podpis:

Poděkování:

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Radimovi Brixímu, dále Lukáši Hurychovi, Janu Sládkovi a všem zaměstnancům firem Abdoc a Clevis.

1 ABSTRAKT V ČEŠTINĚ

Bakalářská práce se věnuje problematice svobodných firem v oboru IT, které působí v ČR. Cílem práce je vypracovat případovou studii zaměřenou na efektivitu dvou českých IT firem srovnatelné velikosti a zaměření, přičemž jedna vyznává svobodné principy a druhá se za svobodnou nepovažuje. V teoretické části popisují agilní a rigorózní metodiky, které se používají při vývoji softwaru a další nástroje používané ve firmách pro projektové řízení či sdílení dokumentů. Konkrétněji se zaměřuji na metodiky vývoje Rational Unified Process, extrémní programování a Scrum.

V další části se soustředím na popisování principů, které fungují ve svobodných firmách. Tato část je důležitá pro správné pochopení struktury výzkumu, který se zabývá efektivitou firem. U principů popisují faktory týkající se firemní kultury, sdílení vize, najímání nových zaměstnanců, princip důvěry a odpovědnosti a některé další.

Výzkum jsem prováděl ve firmách Abdoc a Clevis, které se věnují vývoji webových aplikací a stránek s důrazem na mobilní platformu.

2 ABSTRAKT V ANGLIČTINĚ

My bachelor's thesis deals with topic of companies in IT industry based in the Czech Republic that incorporate principles of freedom at work. The goal of the thesis is to elaborate the case study focused on efficiency of two Czech companies in the IT industry that are comparable in size and specialization. One of the companies calls itself „freedom at work“ company and the other one does not. In the theoretical part I describe agile and rigorous methodologies of software development and other tools for project management or document sharing commonly used in companies. I focus more closely on Rational Unified Process, extreme programming and Scrum.

In the next part of the thesis I focus on describing principles of freedom at work. This part is crucial for the correct understanding of the research structure that deals with company efficiency. Regarding the principles I describe factors related to company culture, shared vision, hiring new employees, trust and responsibility principles and some others.

I carried out the research at companies Abdoc and Clevis. Both companies develop web applications and websites aimed at the mobile platform.

3 OBSAH

1 Úvod	9
1.1 Cíle	10
2 Teoretická část	11
2.1 Metodiky vývoje	11
2.1.1 Rigorózní metodiky	11
2.1.1.1 Rational Unified Process	12
2.1.2 Agilní metodiky	13
2.1.2.1 Extrémní programování.....	14
2.1.2.2 Scrum.....	14
2.1.3 Procesy.....	17
2.1.4 Projektový management a sdílení informací a dat	20
2.2 Život v klasické firmě	21
2.3 Život ve svobodné firmě	21
2.3.1 Správní lidé do autobusu.....	22
2.3.2 Vůdce smečky.....	24
2.3.3 Nechceme lidi motivovat.....	25
2.3.3.1 Jsou peníze to, co lidi motivuje?.....	26
2.3.4 Opravu minimalizujeme náklady?	26
2.3.5 Umíme efektivně využít 24 hodin?	27
2.3.6 Reinvestice, které se vyplatí	28
2.3.7 Férově rozdělený koláč.....	29
2.3.8 Firemní kultura drží směr a plachty napnuté	30
2.3.9 Co je to štěstí.....	31
2.3.9.1 Jak jít štěstí v práci naproti	31
3 Praktická část	33
3.1.1 Cíl.....	33
3.1.2 Hypotézy	33
3.1.3 Jak se dívat na efektivitu firmy	33
3.1.4 Metodika výzkumu.....	34
3.1.4.1 Jak probíhalo hledání firem	35
3.1.4.2 Dotazník	35
3.1.5 Představení firmy Clevis.....	36

3.1.5.1	Komunikace a projektové řízení.....	37
3.1.5.2	Pracoviště a pracovní doba.....	37
3.1.5.3	Finance.....	38
3.1.5.4	Zaměstnanci	39
3.1.5.5	Produkt a zákazníci	41
3.1.5.6	Motivace, vize a smysl.....	41
3.1.6	Clevis a efektivita.....	42
3.1.6.1	Vstupy	42
3.1.6.2	Výstupy.....	44
3.1.6.3	Prostředí	44
3.1.6.4	Spokojenost zaměstnanců Clevisu.....	44
3.1.7	Představení firmy Abdoc.....	45
3.1.7.1	Komunikace a projektové řízení.....	46
3.1.7.2	Pracoviště a pracovní doba.....	47
3.1.7.3	Finance.....	47
3.1.7.4	Zaměstnanci	48
3.1.7.5	Produkt a zákazníci	49
3.1.7.6	Motivace.....	50
3.1.8	Abdoc a efektivita.....	50
3.1.8.1	Vstupy	50
3.1.8.2	Výstupy.....	51
3.1.8.3	Prostředí	52
3.1.8.4	Spokojenost zaměstnanců Abdocu.....	52
3.1.9	Porovnání efektivit obou firem.....	53
3.1.9.1	Závěr o efektivitě.....	56
3.1.10	Závěr porovnání spokojenosti zaměstnanců obou firem.....	56
4	Závěr	58
5	Seznam použité literatury.....	60
5.1	Bibliografie.....	60
5.2	Citace.....	62
6	Slovník pojmů.....	66
7	Přílohy.....	67
7.1	Dotazník.....	67
8	Rejstřík	69

1 ÚVOD

Svobodná firma. V poslední době tento pojem slýcháme čím dál častěji. Píše se o nich v novinách, časopisech, knížkách a lidé se o nich baví na ulici. V zahraničí nejde o nic tak úplně nového, zato v české kotlině svoboda v práci zažívá rozkvět. Čím je tento fenomén tak zajímavý?

Podle výzkumu společnosti PeopleComm to 8 z 10 lidí v práci nebaví¹. Jedním ze smyslů svobodných firem je nastavit systém tak, aby lidé mohli co nejvíce času dělat to, v čem jsou dobří, to, co je baví a s lidmi, které mají rádi. Když si uvědomíme, že v zaměstnání lidé tráví dvě třetiny života a že život sám o sobě není tak dlouhý, jak se na první pohled zdá, jedná se podle mě o velice ušlechtilou myšlenku, která je hodná přinejmenším zamyšlení.

Ač to mnoho lidí netuší, mezi svobodné nebo chcete-li svobodomyšlné firmy (tj. takové, kde zatím svoboda není stoprocentní) se řadí světoznámé firmy jako IKEA, Starbucks Coffee, Harley Davidson a z oboru IT nejde nezmínit velíkána Google. Ano, i tam fungují některé principy svobody. Mezi české firmy hlásící se k uplatňování těchto principů můžu zařadit společnosti Inmite, Symbio, Etnetera, Clevis, Designeo, ale také české pobočky velkých IT společností jako je IBM nebo již jmenovaný Google.²

V hlavě mi vyvstala otázka, která mi nedala spát. Když svobodné principy řízení používají i takto velké firmy, které jsou úspěšné a něco už ve světě dokázaly, má pak svobodně nastavený systém vliv na efektivitu vybrané firmy? Jinými slovy je možné firmu zefektivnit tím, že v ní „zavedeme“ fungování položené na svobodných základech?

Svoji bakalářskou práci chci věnovat právě této otázce. Jelikož však nemám tým dvaceti asistentů, kteří by mi pomáhali dělat seriózní výzkum s obecně platnými výsledky a zjištěními, rozhodl jsem se formou případové studie zanalyzovat dva systémy. Jeden systém, který se nepovažuje za svobodný, tedy

klasicky řízenou firmu. Druhým systémem bude firma, jejíž fungování je založeno na principech svobody. Aby výzkum přinesl relevantní a použitelné výsledky, je nezbytné, aby oba systémy byly porovnatelné.

1.1 CÍLE

Cílem mé práce je vypracovat případovou studii zaměřenou na efektivitu dvou českých IT firem srovnatelné velikosti a zaměření, přičemž jedna vyznává svobodné principy a druhá se za svobodnou nepovažuje. Mám dvě hypotézy. Hlavní je, že svobodná firma bude efektivnější, než ta druhá klasicky řízená. Vedlejší hypotézou je, že lidé pracující ve svobodné firmě jsou spokojenější, než jejich protějšky v klasicky řízené firmě. Analýzu firem postavím na rozhovorech s jejich zakladateli a také na dotazování samotných zaměstnanců.

Práce je pro studenta informatiky na vysoké škole, jako jsem já, zajímavá i z důvodu, že velké procento svobodných firem v ČR pochází z oboru IT nebo se věnuje internetovým službám (odhaduje se víc než 35 % ²). Je tedy pravděpodobné, že na ně po dostudování narazíme a myslím si, že je dobré vědět, zda takovýto koncept má i výkonnostní opodstatnění a co se v něm skrývá.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V této části práce se zaměřím na to, podle jakých metodik se dá řídit vývojářská firma v IT a posléze postavím do kontrastu klasicky řízenou a svobodnou firmu a vysvětlím některé její základní principy, které budou klíčové pro pochopení struktury výzkumu.

2.1 METODIKY VÝVOJE

Ať se jedná o svobodnou nebo klasicky řízenou firmu, která vyvíjí software nebo webové stránky, je potřeba celý průběh vývoje řídit. A to od návrhu a plánování až po údržbu. Jelikož každý projekt má určité fáze, které se ve více či méně pozměněné podobě opakují, začala být snaha tyto fáze řídit pomocí předem daných konceptů a postupů. A tak od 60. let³⁷ začaly vznikat různé metodologie, které popisují, co a jak se v daných fázích má dělat a vycházejí z nejlepších praktik (angl. best practices).

Cílem metodiky je formalizovat postupy, rozdělit zodpovědnosti a stanovit pravidla komunikace.³⁵ Metodiky dělíme do dvou základních skupin. První skupinou jsou tradiční (rigorózní) metodiky a druhou jsou agilní metodiky.

2.1.1 RIGORÓZNÍ METODIKY

Rigorózní metodiky vycházejí z předpokladů, že požadavky je možné specifikovat předem a následným změnám ve specifikaci se snažíme zabránit. Jak je obecně známo, v praxi zákazník většinou všechny své požadavky s konečnou platností nezná nebo je neumí dobře komunikovat. To vede ke skutečnosti, že se začne vytrácet samotný cíl projektu, a sice vytvořit fungující software odpovídající potřebám uživatelů.^{35 36}

Tato skupina metodik hodně vychází z přesvědčení, že procesy při vývoji lze popsat, plánovat, řídit a měřit. Tím pádem dochází k podrobným popisům jednotlivých procesů, činností a vytvářených produktů. To vede k těžkopádnosti metodik a ty se blíží více direktivnímu přístupu v řízení. Z pohledu spolupráce

vývojářů a zákazníka je tento vztah postaven na nedůvěře. Rigorózní metodiky pohlízejí na lidi jako na zdroje, které lze jednoduše vyměnit jako vadnou součástku ve stroji.^{35 36}

2.1.1.1 RATIONAL UNIFIED PROCESS

Známým zástupcem této třídy metodik je RUP, tedy Rational Unified Process. Za jeho vznikem stojí firma Rational Software (později koupena jako divize IBM) a počátek se datuje do roku 1996. Hlavními znaky RUPu je iterativní přístup, založený na komponentové architektuře, který se řídí případy užití a vychází ze souboru nejlepších praktik a postupů při vývoji. Lze jej použít pro projekty různého rozsahu, ale díky své relativní složitosti se hodí víc na větší projekty a pro početnější vývojové týmy. Používají (či používali) jej např. v Intelu, Oraclu nebo Xeroxu.³

RUP popisuje, co se má vytvořit, jaké dovednosti jsou k tomu potřebné a krok za krokem vysvětluje, jak se má jednotlivých vývojových cílů dosáhnout. Definuje k tomu tři aspekty: role, výsledek práce a úlohy. Role definuje potřebné dovednosti, kompetence a zodpovědnosti. Výsledek práce určuje, co všechno by mělo být vytvořeno po skončení daných úloh (modely, dokumentace, apod.). Úloha je malý kus práce, který je přiřazen konkrétní roli.^{35 36}

Mezi již zmíněné nejlepší praktiky řadíme⁴⁷:

- iterativní vývoj – celý projekt rozdělíme na menší části, tím snížíme rizikovost projektu, po každé iteraci máme funkční verzi systému
- aktivní sběr požadavků v průběhu práce na projektu (ne jen na počátku) a jejich systematická organizace a dokumentace
- komponentovou architekturu, která napomáhá znovupoužitelnosti a definuje přesně jednotlivé prvky v systému a vazby mezi nimi
- vizuální modelování pomocí nástrojů UML
- neustálé ověřování kvality – definování metrik, procesů, nástrojů a osob kompetentních k ověřování kvality
- řízení změn.

Celý projekt je rozčleněn do čtyř velkých fází – zahájení, příprava, konstrukce a předvádění a každá z nich končí milníkem.⁴ Smysl zahájení tkví v pochopení, co se bude vytvářet. V přípravě jde o to, jak se bude vyvíjet a jde o časově náročnou fázi. Konstrukce je taktéž časově náročná a zároveň je ze všech čtyř fází nejnáročnější na zdroje. V této fázi dochází k vytváření samotného produktu. V poslední fázi předvádění jde o akceptaci a prověření řešení.³

2.1.2 AGILNÍ METODIKY

Fakt, že ne vždy zákazník dopředu ví, co přesně chce a upravuje požadavky po rozběhnutí projektu, vzaly v potaz agilní metodiky. Ty se rozvíjejí od počátku nového tisíciletí a jsou považovány na rozdíl od tradičních metodik za metodiky lehké, které od komplexity rigorózních metodik směřují k jednoduchosti. Jejich úkolem není popisovat procesy, ale principy. Nejsou tedy tak svazující, ale poskytují soubor myšlenek, kterými se celý vývoj řídí. To by mělo podporovat kreativitu a inspiraci a je tak zřejmé, že agilní metodiky nevidí lidi jako pouhé zdroje, ale všímá si i jejich lidské složky. Využívají individualit a silných stránek lidí. Jeden z principů přímo říká, že motivovaní jedinci, kteří mají vytvořeny podmínky pro práci a mají podporu vedení, jsou klíčovým faktorem úspěchu projektu. Je také zakázána veškerá práce přesčas, jelikož se věří, že odpočínutý zaměstnanec lépe pracuje, dělá méně chyb a dokáže se lépe soustředit na práci.⁵

V pravidelných intervalech se týmy zabývají otázkou, jak pracovat efektivněji a neustále tak vyladují své chování a zdokonalují se. Agilní metodiky akcentují činnosti, které vytvářejí hodnotu a naopak eliminují takové, které hodnotu nepřinášejí. Je to zákazník, kdo určuje a mění priority funkcí a ten tak zodpovídá za požadavky. Změny požadavků i v pozdních fázích vývoje jsou vítané, jelikož ona změna může být pro zákazníka klíčovou konkurenční výhodou. I z tohoto důvodu je u agilních metodik velice důležitá fáze návrhu a během celého projektu je kladen důraz na použití vhodného technologického řešení. Spolupráce vývojářů se zákazníkem je založena na otevřené komunikaci, zpravidla osobního charakteru. Rigorózní metodiky si zakládají na obsáhlé dokumentaci, to u agilních metodik nelze čekat, zde je upřednostňováno malé množství dokumentace a měřítkem úspěchu je vždy fungující software.

Nejvyšší prioritou těchto metodik je uspokojovat zákazníky včasnou a pravidelnou dodávkou softwaru, který jim přináší hodnotu.^{35 36}

Mezi nejznámější agilní metodiky patří extrémní programování a Scrum.

2.1.2.1 EXTRÉMNI PROGRAMOVÁNÍ

Metodika extrémního programování je určena hlavně menším týmům do dvanácti členů a hodí se na vývoj softwaru, jehož zadání není úplně jasné nebo se mění. Důležitou roli zde hraje jednoduchost, komunikace a zpětná vazba od zákazníka. Kód celého projektu je vlastnictvím celého týmu a kdokoliv může kdekoliv provést změnu. Integrace se provádí několikrát denně a často bývá sám zákazník na pracovišti vývojářů, kde odpovídá na dotazy a definuje priority požadavků. Tento přístup snižuje rizikovost projektu a zlepšuje produktivitu během celého životního cyklu, jelikož okamžitá zpětná vazba nedovolí ztrácet čas nepodstatnými činnostmi.^{48 36}

Zvláštní roli hraje testování a řadí se sem i speciální přístup zvaný test-driven development (TDD). Zjednodušeně řečeno spočívá v tom, že nejprve se napíšou testy vybrané funkcionality a až pak se napíše kód.³⁶

Extrémní programování je dnes na ústupu ve prospěch Scrumu.

2.1.2.2 SCRUM

Agilní metodika Scrum v posledních letech získala na popularitě a oblibě mezi vývojářskými týmy a je nejznámějším zástupcem lehkých metodik. Je ideální pro týmy od čtyř do patnácti členů. Cílem Scrumu je dodávat co nejkvalitnější software v posloupnosti pevně daných časových intervalů. Těm se zde říká sprinty a obvykle trvají měsíc. Scrum opět nedefinuje žádné procesy. Každý den se konají Scrum schůzky, kde se domluví, které činnosti se budou daný den provádět.³⁶

2.1.2.2.1 ROLE

Ve Scrumu máme tři hlavní role – vlastníka produktu, tým a Scrum mastera.

Vlastník produktu spravuje seznam požadavků (product backlog) tak, aby co nejvíce maximalizoval hodnotu projektu. Požadavky se píšou formou příběhů a struktura je takováto: „Jako [role uživatele] chci [vykonat činnost], aby [výsledek

činnosti].“ Konkrétní příběh může znít: „Jako potenciální zákazník chci na webu kontaktní formulář, abych mohl snadno kontaktovat firmu.“

Tým je fungující uskupení vývojářů, které se samo řídí tak, aby na konci každého sprintu mohlo dodat fungující software.

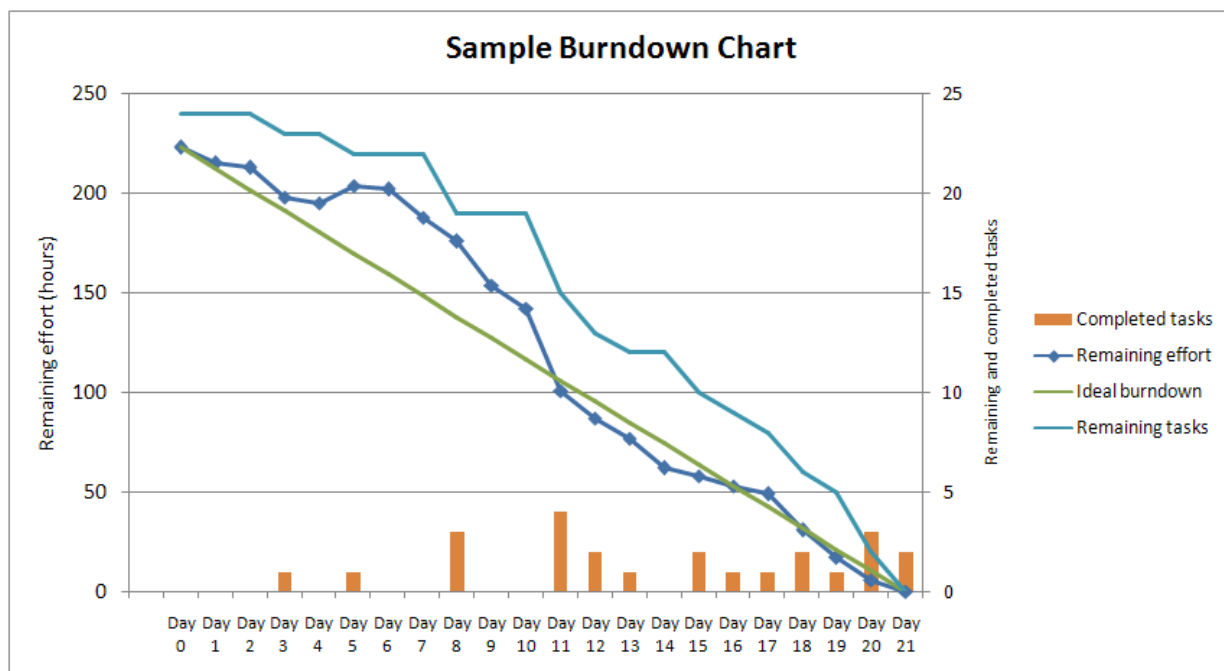
Scrum master zodpovídá za maximalizaci užitku, správnou implementaci Scrumu a jeho úlohou je odstínit tým od okolního světa. Nefunguje nutně jako lídr týmu a nesmí to být samotný programátor. Pro tuto roli se hodí projektový manažer.^{49 36}

2.1.2.2.2 SPRINTY

Hlavní časové úseky Scrumu jsou sprinty. Pracuje se jen uvnitř sprintu a na začátku každého se určí, co se během něj udělá a jak bude vypadat výsledek.

Následně se denně (ve stejný čas a na stejném místě) konají Scrum schůzky, které mají za cíl monitorovat stav projektu. Mají být co nejkratší, pro tým o pěti lidech např. 10 minut. Nikdy by neměly přesáhnout půl hodinu. Účastní se jich celý vývojářský tým, mlčky se mohou zúčastnit i manažeři, aby věděli, v jakém stavu se daný projekt nachází. Program každodenní schůzky je stále stejný. Každý účastník poví, co udělal od poslední schůzky, co udělá do příští a jaké překážky mu stojí v cestě. Tyto schůzky neslouží k řešení problémů, nýbrž k jejich zjištění.^{36 35 49}

Během sprintu se mnohdy kreslí tzv. burndown graf, tedy zda tým postupuje podle plánu a práci stíhá včas dokončit.



OBRÁZEK 2.1.2.1 UKÁZKA GRAFU SPRINTU S PÁLENÍM BODŮ (ZDROJ: WIKIPEDIA.ORG)

Na konci každého sprintu se koná schůzka, kde tým předvede, co vyvinul.

2.1.2.2.3 PRINCIPY

Principy Scrumu stojí na několika pilířích. Jedním je otevřená komunikace a sdílení informací, které podporují rozhodování a přispívají správnému pochopení cílů. Je důležité vědět, jak na tom tým je a podle toho dělat rozumná rozhodnutí. Pro komunikaci mají význam denní Scrum schůzky.

Dalším pilířem Scrumu je myšlenka, že není nic mocnějšího než tým. Ten je omezován jen vlastní kreativitou a tím, jak tvrdě pracuje. Je kladen důraz na společnou práci. Sdílenou myšlenkou je učení se a zlepšování se po každé iteraci.

Ve Scrumu se vývojáři snaží dodat hodnotu včas, je nezbytná dobrá prioritizace požadavků, důvěra mezi pracovníky a dobré naplánování sprintu.

Scrum je tedy vhodná metodika pro řízení softwarových projektů v menších týmech, kde si mezi sebou lidé věří, jsou plně transparentní v komunikaci i sdílení informací a které baví se neustále zlepšovat.^{34 35 36}

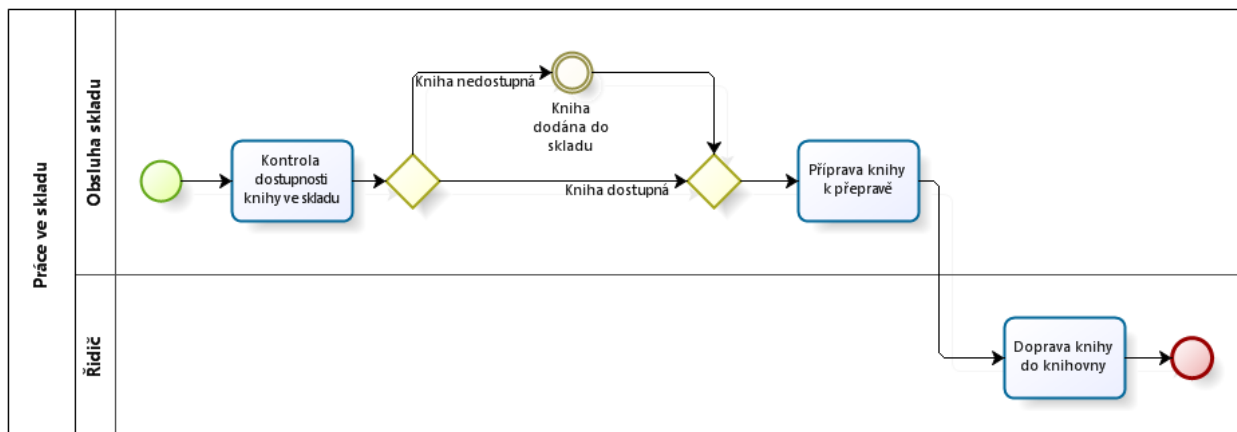
2.1.3 PROCESY

Ve firmách velice často narazíme na různé procesy. Pomocí některých se řídí výroba, expedice objednávky nebo reklamace produktu. V IT firmách procesy vycházejí z aplikovaných metodik. Jelikož agilní metodiky pracují více s principy, jsou procesy doménou hlavně rigorózních metodik.

Definovat proces není úplně snadné, jelikož neexistuje jedna definice, na které by se všichni shodli. Když se budu inspirovat definicemi od pánů Hamera, Champyho, Robrona a Ullaha, mohu říci, že proces je soubor po sobě jdoucích činností s jasně vymezeným začátkem a koncem, které mají jeden či více vstupů a produkuje výstup, který má přidanou hodnotu.³³

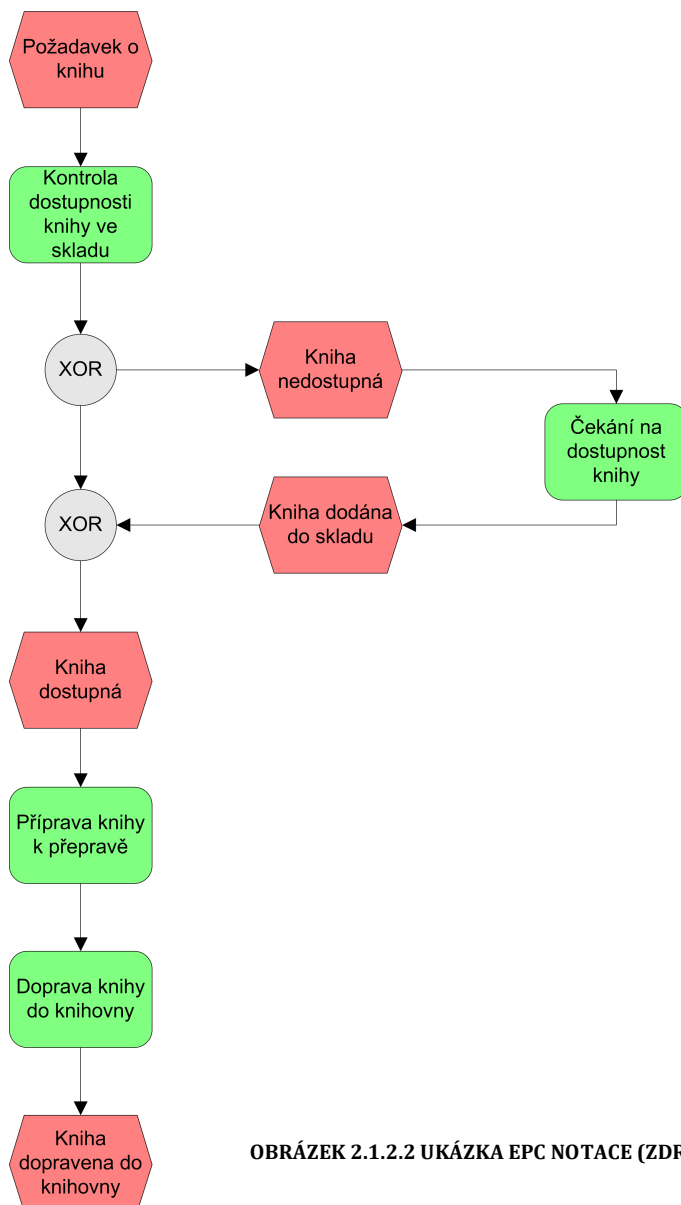
Když ve firmě identifikujeme jednotlivé procesy, sestaví se procesní mapa, která je východiskem např. pro optimalizaci fungování firmy. Procesní mapa vyjadřuje, jaké procesy ve firmě existují, jak jsou členěny, kdo za procesy odpovídá, které procesy jsou vzájemně propojeny a jaké odborné oblasti firma pokrývá.³³

Procesy můžeme dělit podle různých faktorů. Nejčastěji se používá dělení na klíčové a podpůrné, někdy vydělujeme ještě řídicí procesy. Klíčové procesy jsou takové, které přidávají hodnotu pro zákazníka a jsou kritické z pohledu dosažení úspěchu firmy. Podpůrné procesy podporují klíčové a řídicí procesy a nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Řídicí procesy jsou specifické pro vybranou firmu a zaměřují se na plnění jejích cílů.³³



OBRÁZEK 1.1.3.1 UKÁZKA BPMN NOTACE (ZDROJ: MUNI.CZ)

K modelování procesů existuje několik různých notací. Nejčastěji se setkáme se dvěma – Business Process Modeling Notation (BPMN) a Event-driven Process Chain (EPC). BPMN je snadno čitelná notace, která je vhodná i na znázornění komplexních byznys procesů.³³ Pomocí EPC diagramu můžeme definovat, pomocí jakých aktivit bude proces realizován, v jakém sledu a jak budou jednotlivé aktivity koordinovány, ale z mého pohledu se nejedná o příliš přehledný diagram.



OBRÁZEK 2.1.2.2 UKÁZKA EPC NOTACE (ZDROJ: MUNI.CZ)

Každý proces má své určité charakteristiky jako jsou³³:

- jednoznačná identifikace a název procesu – vyjadřuje jeho smysl a obsah
- popis procesu – stručný popis obsahu procesu se základními informacemi
- produkt – výsledný výstup procesu v podobě produktu nebo služby, jenž proces vytváří
- vlastník procesu – osoba, která zodpovídá za způsob provádění procesu, definuje odpovědnosti za dílčí činnosti a kontroluje dodržování postupů; měla by to být osoba, která mě největší zájem na výsledku celého procesu
- zákazník procesu – pracovníci či oddělení, kterým je určen výsledek procesu
- vstupy a výstupy – datové a informační objekty
- metriky – kvantitativní a kvalitativní parametry výkonu procesu

Striktně procesní způsob řízení považuji za neflexibilní, protože neumožňuje včas reagovat na změny a lidé, kteří proces využívají přestanou být kreativní, jelikož je rutinní proces otupí. Nicméně pokud firma funguje přesně podle procesů, pak si myslím, že je důležité snažit se je optimalizovat a získávat zpětnou vazbu přímo od lidí, kteří jsou v něm zapojeni.

2.1.4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT A SDÍLENÍ INFORMACÍ A DAT

Vývojářská firma vždy potřebuje spravovat své projekty. Chce evidovat běžící projekty a jejich stav, vytvářet úkoly a ty přiřazovat jednotlivým lidem v týmu, sledovat termíny dokončení a další. Tento projektový management se dá dělat hodně způsoby. V menších firmách je většinou lídr týmu, který si vezme na bedra úkoly projektového manažera.

Mezi menšími IT firmami je například velice oblíbená aplikace Basecamp od 37signals. Vyznačuje se především jednoduchostí. V současné době je v ní řízeno přes osm miliónů projektů⁶. Používají ho obě ze mnou zkoumaných firem. Basecamp však není jen na projektové řízení, ale může přes něj probíhat i ostatní týmová komunikace. A k tomu všemu může sloužit jako platforma pro sdílení dokumentů.

Ve firmách dokumenty obíhají a vždy obíhat budou. Otázkou zůstává, jak je efektivně řídit. Existují DMS (Document Management System) systémy jako je MS Sharepoint, ale ty bývají pro malé firmy zbytečně drahé. Mnoho firem tak používá Google Docs pro sdílení dokumentů. A znám i jednu firmu, která si v Google Docs vytvořila systém projektového řízení, který jim pěkně funguje. Je vidět, že kreativité se ani v této oblasti meze nekladou. Výhodou pro malé firmy je, že firemní platforma Google je zdarma pro tým do deseti lidí.

Vývojářské firmy však řeší ještě jeden problém týkající se sdílení, a sice jak sdílet kód. K tomu se používají tzv. verzovací systémy, napojené na datová úložiště. Dva nejpoužívanější verzovací systémy jsou SVN a Git. Větší popularitě u malých týmů se těší Git, bývá napojený na službu Github.

2.2 ŽIVOT V KLASICKÉ FIRMĚ

Abych mohl lépe ilustrovat prostředí tzv. svobodné firmy, postavím do kontrastu, jak to vypadá v té klasicky řízené.

Zde se zaměstnanci prakticky po nástupu seznamují se směrnicemi, normami a pravidly, co se smí a co ne. Co si mohou vzít na sebe a co se nehodí. Kolegové jim ukazují, jakými procesy se mají řídit a jak to ve firmě chodí. Z oddělení lidských zdrojů dostanou přidělenou pozici se soupisem svých pracovních povinností. Mají v organizaci své místo a to nejen u stolu, ale také v diagramu firemní hierarchie. Na stole na ně čeká počítač, pro ty šťastnější notebook, který musí nosit na schůzky a v případě většího množství práce si jej mohou odnést i domů na víkend. Aby počítač mohli používat, tak brzy po nástupu jim jsou přiděleny role v systému, které potřebují k výkonu toho, za co jsou placeni a co stojí v popisu pracovní pozice.

Vlastní iniciativa bývá vždy vítaná, ale akce se může uskutečnit, až se souhlasem šéfa. A někdy ještě jeho šéfa. A jeho šéfa. Zelenou projekt dostane ve chvíli, kdy se změnila okolnosti, v současném vysoce turbulentním světě, a člověku, který do něj byl zpočátku celý zapálený, se po byrokratických průtazích do projektu už nechce. Tím se pak systém stává ještě strnulejším.

Neříkám, že všude je to takové, ale to je to, co si hodně lidí vybaví při myšlence na klasicky řízenou firmu, často s vidinou velké korporace.

2.3 ŽIVOT VE SVOBODNÉ FIRMĚ

Když přijdete do svobodné firmy, na první pohled to možná ani nepoznáte. Ten zcela zásadní rozdíl spočívá v chápání zodpovědnosti. Ve svobodné firmě se na lidi nahlíží jako na dospělé, schopné racionálního úsudku, kteří dokážou rozhodnout sami, co je pro firmu nejlepší. A ostatní je v tom podporují a věří, že se rozhodnou správně.

Aby bylo zřetelnější pojetí odpovědnosti ve svobodných firmách, vypůjčím si příběh z francouzské slévárny FAVI, který se stal v roce 1985.

Noční uklízečka Christine právě pracovala, zatímco ostatní už byli doma. V půl deváté večer zazvonil telefon. Christine nevěděla, že na druhém konci je nový a důležitý zákazník FAVI, auditor z Fiatu. Ten zrovna, s 90 minutovým zpožděním, přistál na letišti v Paříži a čekal na někoho z FAVI, kdo ho měl vyzvednout a odvézt na hotel, jenže nikdo na něj nečekal. Druhý den měl domluvenou schůzku ve FAVI. Jakmile Christine zjistila, že pán na telefonu je návštěvníkem FAVI, domluvila se s ním, že jej vyzvedne. Neměla však tušení, jak důležitý člověk to je. Vzala si klíčky od služebního auta a tři hodiny jela na letiště, aby udělala to, co považovala za správné. Byla natolik skromná, že o svém nočním výletě nikomu druhý den neřekla. Ředitel FAVI Zobrist se celý příběh dozvěděl, až druhý den od mile překvapeného auditora.⁷

Myslíte, že Christine měla v popisu práce vyzvedávat lidi na letišti nebo že žádala o svolení jet služebním autem? Ne. Věděla, že je to správná věc a vzala na sebe zodpovědnost. A nikdo ji za to nepotrestal, naopak.

Ve svobodných firmách se lidé častěji ptají „proč?“, zatímco v klasicky řízených firmách převládá otázka „jak?“. Jsou oblasti fungování firmy, které hrají důležitou roli právě pokud se snažíme vybudovat firmu na svobodných základech. O každé z těch styčných ploch stručně pohovořím, aby si čtenář udělal obrázek.

2.3.1 SPRÁVNÍ LIDÉ DO AUTOBUSU

Svoboda v práci rozhodně není pro všechny. Ne každý chce na sebe vzít tu zodpovědnost a je mnoho lidí, kterým klasické řízení plně vyhovuje a za svobodnější prostředí by jej nevyměnili. Problém pak nastává, když se takový člověk ocitne ve svobodné firmě. Jeden špatně fungující prvek v systému, negativně ovlivní fungování celého systému. Je tedy třeba lidi do firmy najímat velice pečlivě.

Jim Collins, v knize Good to Great, proces najímání připodobňuje k autobusu.⁸ Říká, že musíme vybrat správné lidi do autobusu (a špatné z něj vyhodit) a až potom se vydat na cestu. Když jsou dobří lidé pohromadě, není už tak důležité, kam autobus jede a jestli v půlce cesty změní směr.

V některých svobodných firmách si kolegu do týmu vybírají přímo ti lidé, kteří s ním budou pracovat. Ovšem stejně tak si vybírají i svého šéfa. Když lidé dostanou možnost si vybrat své kolegy, je daleko vyšší šance, že si budou vzájemně vyhovovat a nebudou to jen kolegové, ale přátelé. Výzkum ukázal, že pokud lidé mají v práci dobré přátele, zvyšuje se tím jejich angažovanost a s rostoucí angažovaností roste i jejich produktivita.⁹ To celé pak přispívá k větší efektivitě celé firmy a generuje vyšší zisky.

Americká firma Zappos, prodávající obuv on-line, má zajímavou přijímací politiku. Člověka vezmou na čtyři týdny na zkušební dobu a poté mu nabídnou \$2000, když z firmy odejde. Je to pojistka, která má odfiltrout lidi, kteří by práci dělali třeba jen pro peníze a bez většího zapálení a smyslu. Takový člověk by nezapadl do firemní kultury Zapposu a neztotožnil by se s firemními hodnotami. Studie Jima Collinse ukázala, že je daleko vhodnější nenajímat člověka do firmy, pokud lidé nejsou zcela přesvědčeni, že on je ten pravý. Lepší je nechat místo volné a hledat dál.¹⁰

Ve firmách, při najímání nového člena, hraje roli i jaké hodnoty on sám vyznává a jaký je člověk. Mnohdy je to stejně důležité jako jeho formální vzdělání a praxe, jelikož to bývají věci, které se dají během nějaké doby naučit, ale to, jaký člověk je uvnitř je utvářeno po mnoho let a dá se přeučit jen velice obtížně (pokud vůbec).

Je zajímavé pozorovat, jakými nástroji svobodné firmy dávají vědět, že mají místo pro nového člena. Nedávají inzeráty na servery jako prace.cz nebo jobs.cz. Informaci dají na své stránky, a to buď do sekce s otevřenými pracovními posty (na webu nebo na LinkedIn) nebo přímo na blog. Nabídku pak sdílejí na své firemní facebookové stránce nebo ji tweetnou svým followerům. Proč to tak dělají? Záměrně se snaží zaujmout lidi, kteří mají firmu rádi a je vyšší šance, že člověk, který se do pracovních řad rekrutuje z řad zákazníků, bude mít daleko větší motivaci a bude sdílet firemní vizi a zapadne do kultury, než náhodný nezaměstnaný člověk, který prochází nabídky práce na inzertním serveru.

Rozdílný přístup k najímání u obou skupin firem je patrný i ze statistik fluktuace zaměstnanců. Příkladem, budiž 7% fluktuace zaměstnanců ve svobodné firmě Richards Group, v porovnání s přibližně s 30% hranicí, která je v oboru běžná. Pokud mají zaměstnanci pocit, že je o ně v práci dobře postaráno, chovají se dobře ke kolegům i zákazníkům. Nemůžeme předpokládat, že nízká fluktuace ve svobodných firmách je výsledkem vysokých platů. V těchto firmách dochází k tzv. efektu bumerangu. Zaměstnanec dostane nabídku, odejít za vyšším platem do jiné firmy, ale po několika měsících či letech se vrátí zpátky. Uvědomí si skutečné hodnoty v tom, jak je s ním zacházeno, jakou má možnost růstu a sebeřízení ve svobodné firmě.¹¹

2.3.2 VŮDCE SMEČKY

Jsou lídři, kteří vedou a ti, kteří si myslí, že vedou. To, že pán v kravatě má na vizitce napsáno ředitel výroby a v organizačním diagramu několik lidí pod sebou, ještě neznamená, že je lídrem. V reálném světě chceme hledat přirozené lídry. To jsou ti, které ve skupině, kde jsou si všichni rovni, ostatní bez váhání následují. Přirozený lídr není ten, kdo káže vodu a sám pije víno, on jde vždy příkladem. Firma prožívá těžké časy a je potřeba minimalizovat výdaje, on bude ten první, kdo začne na jednání jezdit městskou dopravou namísto služebním autem.^{38 39}

Proč hovořím o smečce, když se bavíme o lidech ve firmách? Pojdme se vrátit o desítky tisíc let zpátky do dob, kdy se po povrchu země proháněli mamuti. Člověk byl lovec a sběrač. V jak velkých komunitách lidé žili pohromadě? Stovky, tisíce nebo desítky tisíc, jako jsou dnešní velké firmy? Kdepak, v malých skupinách do 15–20 členů. Všichni se navzájem dobře znali a měli svého vůdce. Musel to být přirozený vůdce, na kterého se mohli spolehnout. Kdyby nebyl, kmen by nepřežil.⁴⁰

Když se na smečku z paleolitu podíváme jako na systém, snadno najdeme paralelu s dnešním světem firem. Oba systémy fungují podobně, jen s rozdílným cílem. Dříve to bylo přežít, u firem je to mít zisk. Tedy i u firem platí, že bude-li tým veden špatným člověkem, kterého lidé nenásledují dobrovolně, je to pro firmu začátek konce.

2.3.3 NECHCEME LIDI MOTIVOVAT

Chceme, aby se motivovali sami. Otázkou pro lídry, není jak motivovat lidi, aby podávali stabilně výborné výkony, ale nalézt způsob, jak vytvořit prostředí, ve kterém se tito lidé budou motivovat sami.

Proč vlastně chceme motivované pracovníky? Budou pracovat s vyšším nasazením a záplem a pravděpodobně budou mít kreativní nápady. Je dobře známé, že právě inovace jsou to, co firmy posouvá dopředu a co jim umožňuje být o krok vepředu před konkurencí.

V knize Daniela Pinka *Drive* je na základě studií dokázáno, že vnější způsoby motivace nejsou tak účinné, jako dosáhnutí oné vnitřní motivace¹². Mezi vnější řadíme finanční faktor a známou metodu cukru a biče. Tyto způsoby fungují krátkodobě, ne příliš dobře v dlouhém období. Naopak mohou způsobovat frustraci.

Vnitřní motivace vychází z nitra člověka a skládá se primárně ze tří složek – autonomie, mistrovství a smyslu.⁴¹ Pokud se ve firmě podaří vybudovat prostředí, které má tyto faktory na paměti a podporuje je, pak je firma na nejlepší cestě k sebemotivování svých zaměstnanců.

Jedna ze známých postav managementu, Douglas McGregor, který rozlišil lidi na dva typy X a Y⁴², inspirovala Pinka k rozdělení na X a I. Pro typ X (z angl. extrinsic, vnější) platí, že je raději motivován vnějšími pohnutkami, zatímco typ I (z angl. intrinsic, vnitřní) se raději motivuje sám. Dobrá zpráva je, že typ I není vrozený, ale získaný, a z každého člověka se může stát vnitřně motivovaný jedinec.⁴³

Stručně představím, již zmíněné, tři složky stavící pilíře vnitřní motivaci zaměstnanců. Autonomie, neboli svoboda, spočívá tom, že lidé si sami určí, jaký úkol budou dělat, kdy ho budou dělat, jakým způsobem a s kým. Samozřejmě, že těžko bude tento princip fungovat, pokud lidi nebude něco sjednocovat. V dobře fungujícím systému je to společná vize a smysl a lídr, který lidi koordinuje.

Mistrovství spočívá v tom, že se lidé chtějí učit novým věcem a přirozeně chtějí být dobří v tom, co dělají. Pokud lidé pracují ne jen pro peníze, ale proto, že

v tom vidí vyšší smysl, který práci samotnou přesahuje a vidí, že jejich práce mění svět (byť velice malou část), to je další dávkou motivace.⁴⁴

2.3.3.1 JSOU PENÍZE TO, CO LIDI MOTIVUJE?

Otázka, na kterou si stále příliš mnoho šéfů odpovídá kladně. Je to však trochu jinak. Existuje hranice, která je nad průměrem platu v oboru a dokud jí není dosaženo, pak peníze lidi v práci mohou motivovat. Avšak, jakmile je překročena, peníze nad onou hranicí již nemají výraznější efekt na motivaci jedince.

Zvýšení platu patří mezi klasické krátkodobé motivátory. Lidé si na novou úroveň snadno zvyknou a po několika měsících ji považují za standard a chtějí zase víc. Větší smysl mají nepeněžité odměny, formou např. poukázek na hory, uspořádání společné akce jako je team-buildingový výlet nebo večere po práci. Někdy má velkou váhu třeba jen pochvala za dobře odvedenou práci.¹³

2.3.4 OPRAVU MINIMALIZUJEME NÁKLADY?

Aby se zvýšila efektivita firmy, jednou ze stran rovnice je minimalizovat náklady při maximalizaci výstupu. Snažíme se, aby se peníze používaly s rozmyslem. V klasických firmách pracujeme s premisou, že svým zaměstnancům nemůžeme věřit. Proto sepisujeme všemožná pravidla, normy a směrnice a vše kontrolujeme a schvalujeme. Položili jsme si někdy otázku, zda se to vůbec ekonomicky vyplatí?

Příběh z FAVI to krásně demonstruje¹⁴. Jednou ředitel Zobrist procházel kolem Alfréda, který čekal u zavřeného okénka a ptal se ho, na co čeká. Ten odpovídá, že si jde vyměnit rukavice. Procedura výměny byla taková, že zaměstnanec musel svého šéfa požádat o vypsání žádanky a ukázat mu staré rukavice, pak s rukavicemi i žádankou šel přes celou výrobní halu do skladu, kde zazvonil na zvonek a čekal na skladníka. To celé trvalo v lepším případě deset minut. Zobrist však zjistil, že stroj, který Alfréd obsluhuje má náklady sto dolarů za hodinu. Každá taková výměna rukavic vyšla na 15 dolarů, což je dvojnásobek toho, co stojí nové rukavice. Firmě by se tedy vyplatilo rukavice zaměstnancům dávat zadarmo i v případě, že by si někdo občas nějaké odnesl domů.

Z pohledu systému je otázka, zda se nám vyplatí zajistit preventivní opatření proti činnosti třeba 3 % zaměstnanců⁵⁰. Mnohdy je ta škoda nižší, než kolik stojí celý ochranný aparát. Do rovnice je třeba započíst sníženou produktivitu práce, nárůst byrokracie a papírování, plat kontrolora, celé to může vést ke zpomalení fungování firmy a poklesu zisků. Chceme-li mít efektivně fungující firmu, musíme uvažovat i tyto náklady. Jelikož ve svobodných firmách svým zaměstnancům věříme, pak se může stát, že čistě díky důvěře je provoz levnější než u podobné firmy, která svým zaměstnancům nevěří.

2.3.5 UMÍME EFEKTIVNĚ VYUŽÍT 24 HODIN?

Od průmyslové revoluce se stala osmihodinová pracovní doba standardem. Já si myslím, že dneska je to už přežitek. Žijeme ve světě, kde jsou důležité výsledky a jestli jich někdo dokáže dosáhnout během pěti hodin, tak proč by měl ze svého dne ukrajet další tři hodiny času, jen aby „byl“ v práci? Studie ukazují, že pokud lidé pracují v tzv. ROWE prostředí (zkratka z angl. results only work environment), jejich produktivita je rázem o 35 % vyšší.¹⁵

U IT firem není těžké zavést flexibilní pracovní dobu nebo práci z domova. Pro komunikaci s týmem se nabízí např. videokonference, které se, co nejvíce, podobají osobnímu kontaktu. Odvedenou práci u IT projektů nebývá problém doručit přes internet.

Flexibilní pracovní doba umožňuje všem zaměstnancům využít svých 24 hodin co nejefektivněji. Někomu se nejlépe pracuje v noci, jinému zase brzo ráno. Takhle si každý může vybrat a být produktivnější.

Pokud členové týmu pracují z domova nebo v různou dobu, má líder týmu velice důležitou roli veškerou práci zkoordinovat tak, aby kvůli časovému nesouladu v systému nedocházelo ke zbytečným prodlevám.

A když už je z nějakého důvodu potřeba, aby lidé byli v kanceláři každý den, pak se mi jako velice zajímavý koncept zdá googlovských 20 % volného času. V Googlu to chodí tak, že jeden den v týdnu mají zaměstnanci „volno“ a mohou pracovat a vymýšlet vlastní projekty. Nezdá se vám, že z toho může něco kloudného vzejít? Pak vězte, že GMail, Google Talk, Google News nebo Google

Translate jsou výsledky právě 20 % volného času pro vlastní projekty zaměstnanců. Lidé jsou během tohoto dne až o 20 % efektivnější než během ostatních dnů.¹⁶

2.3.6 REINVESTICE, KTERÉ SE VYPLATÍ

Firmy existují proto, aby generovaly zisk. Část peněz získá stát, část se rozdělí mezi zaměstnance a část bývá reinvestována do firmy. Možností, jak reinvestovat, je mnoho, já bych se rád zastavil nad reinvesticí do školení a do zviditelňování.

Jedněmi ze zdrojů, které ve firmě máme, jsou lidé a jejich znalosti. Pokud do těch znalostí budeme investovat formou školení, má to hned dva příjemné výsledky.

Prvním zřejmým důsledkem je zlepšení znalostí, které mohou pomoci při budoucích projektech. Vyškolený zaměstnanec bude umět něco úplně nového nebo bude znát jednodušší způsob, jak něčeho dosáhnout a tím snížit náklady.

Osobně si myslím, že firma by se měla snažit své zaměstnance seznámit s nějakými principy osobní produktivity a efektivity. Jedná se víceméně o jednorázovou investici, která může mít výrazný pozitivní efekt na celou firmu. Už jsem říkal, že stačí jeden prvek v systému, který zhorší fungování celého systému. Stejně na to lze pohlížet i zde.

Druhým důsledkem školení pro zaměstnance je zlepšení vnitřní motivace. Získávání nových znalostí o problému je součástí přibližování se k mistrovství, tedy, že se zlepšíme v tom, co děláme rádi. Tady je podstatné, jak se na školení zaměstnanci dostanou. Pokud je jim účast dána příkazem, pak výsledný efekt školení nebude takový, jako když je jim školení nabídnuto a oni se jej účastní dobrovolně a z vlastní iniciativy. To souvisí opět s autonomií a vnitřní motivací.

Svobodné firmy často dbají na další rozvíjení znalostí a schopností u svých zaměstnanců a tím posilují jejich vnitřní motivaci, která se firmě vrací vyšší efektivitou práce.

Reinvestice, která se vyplácí pro získávání zákazníků, je účast na konferencích a aktivní zapojení do komunity. Když se účastníte jako posluchač konference, kde přednášející člověk má firmu, automaticky si říkáte, že to je odborník a tudíž bude dobrá i jeho firma. Později, když chcete udělat například webovou aplikaci, tak budete kontaktovat tuto firmu, protože si myslíte, že bude dobrá.

Totéž platí, pokud je někdo hodně vidět v komunitě a třeba jí poskytuje nějaký kvalitní opensource. Lidé si pomyslí, že ten člověk je opravdu dobrý, zvláště když to dělá zadarmo. A opět, když budou potřebovat vyvinout webovou aplikaci, obrátí se pravděpodobně na jeho firmu.

Pro firmy je tedy důležité, aby byly vidět a podílely se na akcích, kam mohou přijít jejich potenciální klienti. Je to také dobrá příležitost k networkingu mezi lidmi, která může firmě pomoci objevit možného budoucího kolegu nebo obchodního partnera.

2.3.7 FÉROVĚ ROZDĚLENÝ KOLÁČ

Praxe ze svobodných firem ukazuje, že fixní plat není vždy to, co zaměstnancům přinese pocit férovosti. Tento pocit je mimo jiné důležitý pro motivaci jedince, jelikož pokud vidí dlouhodobě nespravedlnost, přestává důvěřovat a pak se začínají objevovat trhliny v systému, který je právě na důvěře a odpovědnosti postaven.

Aby došlo k férovému rozdělení zisku mezi zaměstnance, některé firmy využívají systém podílů na zisku pro své zaměstnance. Mnohdy ve firmách není tajemstvím, kdo má jaký plat a celá platová politika firmy je transparentní. Klade se také důraz na to, aby rozdíl mezi nejlépe a nejhůře placeným zaměstnancem nebyl příliš velký.⁴⁵

Jeden takový způsob je, že firmy svým zaměstnancům rozdají své akcie. A pokud jejich přičiněním firma roste, oni sami z toho mají něco navíc kromě jen výplaty.

U menších firem se to dá dělat jinak. Peníze, určené k rozdělení mezi zaměstnance, se dělí procentem, na kterém se shodnou všichni zaměstnanci.

Jinými slovy každý napíše, kolikaprocentní podíl na zisku má a napíše totéž i pro své kolegy, po společné diskuzi se procenta mohou poupravit, pak se zprůměrují a výsledné procento se lidem vyplatí. Někdy může být tento systém kombinován s fixní částí platu.⁴⁵

V brazilské výrobní firmě Semco došli tak daleko, že si většina zaměstnanců určuje svůj plat sama.¹⁷ Nicméně to není zatím ve svobodných firmách příliš časté, tento přístup vyžaduje od zaměstnanců velkou dávku odpovědnosti. Tedy, aby oni sami i ostatní měli následně pocit, že si takový plat zaslouží.

Ředitel svobodné firmy GSI Jacques Raiman je názoru, že: „Naplnění potřeby, aby s námi ostatní jednali morálně spravedlivě, ústí ve vyšší efektivitu a tím i v lepší výsledky celé společnosti. Lepší výsledky dále dláždí cestu k ekonomické spravedlnosti, která se naplňuje prostřednictvím sdílení zisků, bonusů či systémů vlastnictví.“¹⁸ Ač se to tedy na první pohled nemusí zdát, (ne)spravedlnost, která ve firmě panuje, se přímo promítá i do efektivity. A spravedlnost související s rozdělováním odměn je jednou z nich.

2.3.8 FIREMNÍ KULTURA DRŽÍ SMĚR A PLACHTY NAPNUTÉ

Aby svobodný systém mohl efektivně fungovat, je potřeba, aby v něm existovaly sjednocující prvky, které jednotlivé členy povedou stejným směrem a nestane se tak, že jeden člen systému půjde zcela opačnou cestou. Dobře si to můžeme představit na znázornění součtu vektorů – největší efekt bude, když všichni členové budou mířit stejným směrem s velkým nasazením.

Těmi stmelujícími a sjednocujícími prvky ve firmách bývá vize a vyšší smysl, proč daná firma existuje. Zaměstnanci by měli cítit, že jsou součástí něčeho, co je samotné přesahuje.

V Zapposu, který je postavený na skvělé firemní kultuře, mají deset základních hodnot.¹⁹ Které lidé *nemusí* dodržovat, ony hodnoty se kryjí s jejich vlastními a jsou tak zcela přirozené. Zjišťování kompatibility se základními hodnotami firmy patří k jedné ze základních částí procesu najímání.

Zároveň firemní kultura, která není násilně zavedena, ale vyplývá z chování lidí, může nahradit předpisy. Konkrétně v Zapposu zaměstnanci v call centru

nemají scénáře. Je jen na nich, jak požadavky vyřeší. Nutno podotknout, že call centrum není okrajové oddělení Zapposu, nýbrž skoro nejdůležitější. A přesto se lidem věří, že budou jednat dle svého nejlepšího vědomí, které se kryje s firemní kulturou Zapposu.

Pro svobodné firmy je tak velice důležité sjednotit jednotlivé členy týmu pomocí společné vize. Všichni členové týmu by se měli na vytváření vize podílet, ztotožnění je pro úspěch klíčové.

2.3.9 CO JE TO ŠTĚSTÍ

Ve výzkumu chci otestovat svoji hypotézu, že lidé ve svobodných firmách jsou šťastnější. Musíme si definovat, co vůbec štěstí je a jak jej chápou. Nejprve bych rád vysvětlil, že nemyslím štěstí ve smyslu mít štěstí v loterii (angl. luck), ale mám na mysli štěstí ve smyslu uspokojení nebo radost (angl. happiness).

Abychom správně porozuměli tomu, kterého štěstí chceme, aby naši zaměstnanci v práci dosáhli, rozdělíme si štěstí na tři druhy a ty si stručně popíšeme. Jedná se o radost, zápal a vyšší záměr nebo také smysl.⁴⁶

Abychom dosáhli radosti, hledáme stimuly z vnějšku, které nás těší. Jakmile se však přísun zdrojů stimulů zastaví, získané štěstí poměrně rychle upadá. Radost je snadné si udělat, ale má nejkratší trvání.

Zápal je druhým, nejdéle trvajícím pocitem štěstí. Můžeme ho dobře popsat díky maďarskému psychologovi Mihaly Csikszentmihalyi, který stav, kdy se skloubí špičková výkonnost a angažovanost jedince a ten přestane vnímat čas, nazval flow. Naší snahou by mělo být, aby se naši zaměstnanci do takového stavu dostávali co možná nejčastěji.

Podstatou vyššího záměru je to, že člověk je součástí něčeho daleko většího, co jej přesahuje a má pro něj význam. Dle výzkumů je právě tento druh štěstí ten, který trvá nejdéle.²⁰

2.3.9.1 JAK JÍT ŠTĚSTÍ V PRÁCI NAPROTI

Ukazuje se, že štěstí v práci lze jít naproti čtyřmi principy. Jedná se o pocit kontroly, pocit pokroku, pocit propojení a vize či smysl. Pokud tedy zaměstnanec

bude mít určitou kontrolu nad svým postavením ve firmě, bude cítit, že se stále někam posouvá, že má kvalitní vztahy s kolegy a vidí v práci něco víc než jen zisky, pak je na nejlepší cestě být v práci šťastnější.²²

Pocitu kontroly můžeme dosáhnout tak, že mu dáme na výběr několik školení, které jsou relevantní k jeho práci a po úspěšném absolvování mu například zvedneme o něco plat. Pocit pokroku je jednoduše o tom, že se člověk chce profesně vyvíjet, proto pokud nyní máme plán postupu zaměstnanců např. po dvou letech, bylo by vhodné dvouletý interval rozdělit třeba na půlroky, aby se člověk posouval po menších krocích, zato častěji. Pocit propojení chápeme jako vybudování mnoha hlubokých vztahů s našimi spolupracovníky, nebo lépe, kamarády z práce.²¹ Jonathan Haidt v knize Hypotéza štěstí „dochází k závěru, že pocit štěstí primárně vychází ze vztahů mezi lidmi, ne zevnitř člověka jako individua.“²² O smyslu a firemní vizi jsem již psal, jen zopakuji, že je tím ujednocujícím faktorem, který lidi vede stejným směrem.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1.1 CÍL

Cílem mé práce je vypracovat případovou studii, zaměřenou na efektivitu dvou českých IT firem, srovnatelné velikosti a zaměření, přičemž jedna vyznává svobodné principy a druhá se za svobodnou nepovažuje.

3.1.2 HYPOTÉZY

Pro svoji případovou studii jsem si stanovil dvě hypotézy. Mojí hlavní hypotézou je, že svobodná firma Clevis je efektivnější než klasicky řízená firma Abdoc. Ve své hypotéze vycházím z obecně známých rozdílů mezi oběma přístupy k řízení.

Mojí druhou hypotézou, kterou budu zkoumat, je tvrzení, že lidé, pracující ve svobodné firmě Clevis, jsou spokojenější než jejich protějšky v klasicky řízené firmě Abdoc. Zde vycházím z lidské přirozenosti a jak ji svobodné firmy vnímají.

3.1.3 JAK SE DÍVAT NA EFEKTIVITU FIRMY

Když se řekne, že firma A je efektivnější než firma B, zdá se to být na první pohled jasné. Ale když bychom měli definovat, co je to efektivita a jak se na ni dívat z pohledu firmy, už to tak jednoduché není.

Obecně můžeme říci, že efektivnější firma dokáže buď ze stejných vstupů vyprodukovat větší výstup nebo dosáhnout stejného výstupu při využití méně vstupů. Maximální efektivita je dosaženo, pokud nelze zvýšit výstup, aniž bychom zvýšili i vstup.

Co tedy můžeme u firem považovat za vstupy? Pojmenoval jsem dvě hlavní oblasti – čas a zdroje. Firma, která dokáže stejný výstup vygenerovat za kratší čas, je logicky efektivnější. U zdrojů, pak rozlišuji finanční zdroje a lidský kapitál. U financí je důležité, jak se nám daří minimalizovat náklady a u lidského kapitálu, jak jej rozvíjíme.

Za výstupy považuji kvalitní výsledný produkt a zisk. Kvalitní produkt má dva další podprodukty – spokojeného zákazníka a spokojeného vývojáře. Zisk

dělíme na tři skupiny podle toho, jak s ním naložíme – část jde do státní pokladny, část se reinvestuje zpět do firmy a zbytek bývá rozdělen mezi zaměstnance.

Efektivitu firmy můžeme porovnávat pomocí vstupů a výstupů, ale myslím si, že ji dramaticky ovlivňuje i prostředí, ve kterém lidé pracují. Vhodné prostředí dokáže zaměstnance motivovat, resp. zajistí, že se motivují sami. Mezi faktory prostředí řadím především vztahy mezi kolegy, sdílení firemní vize a hodnot a dobré vedení (leadership). Podle mého názoru, pokud tyto věci dobře fungují, lidé pracují s daleko větším nasazením a tím pádem jsou i sami jako jednotlivci efektivnější. A pokud máme efektivní jednotlivce ve firmě, pak se stane efektivnější i celá firma.

3.1.4 METODIKA VÝZKUMU

Jelikož porovnávám dvě firmy, je pro serióznost výstupu výzkumu nutné, aby obě firmy byly co nejpodobnější a lišily se jen v systému řízení.

Vlastnosti, ovlivňující efektivitu firem, nejsou kvantitativního charakteru, jak se na první pohled mohlo zdát. Respektive mohly by být kvantitativního charakteru, pokud by firmy pracovaly na totožné zakázce a mohli bychom měřit, která firma na to spotřebuje kolik zdrojů, ale to je v mé praxi nereálné.

Rozhodl jsem se připravit výzkum založený primárně na kvalitativních ukazatelích. Ty budu získávat formou rozhovoru. Kvantitativní ukazatele použiji v dotazníku. Rozhovor provedu vždy se zakladatelem vybrané firmy, kde se jej budu ptát na oblasti, které nějakým způsobem efektivitu firmy ovlivňují.

V dotazníku, který nechám rozeslat všem zaměstnancům vybraných firem, se budu ptát primárně na věci týkající se jejich spokojenosti ve firmě, abych získal data pro potvrzení mé hypotézy o štěstí zaměstnanců ve svobodných firmách. Dotazník zároveň použiji k potvrzení některých informací, které bych jinak měl jen z jednoho zdroje – od zakladatele či spoluzakladatele.

Až získám data od zaměstnanců a zakladatelů, budu analyzovat, jak jednotlivé body rozhovoru „proti sobě“, tak i jednu firmu jako celek a hledat souvislosti. Při hledání souvislostí budu využívat myšlenkové mapy.

3.1.4.1 JAK PROBÍHALO HLEDÁNÍ FIREM

Jelikož svobodných firem je méně než klasicky řízených, nejprve jsem hledal mezi nimi takovou, ke které nebude tak těžké najít klasicky řízený protějšek. Tedy firmu, co dělá relativně běžnou činnost a která není příliš velká. Když jsem koncem října 2011 psal na Twitter, o čem budu psát bakalářskou práci, netušil jsem, že to bude důležitý okamžik pro následný výzkum. Ozval se mi Vítek Ježek, který píše bakalářskou práci na podobné téma a shodou okolností spoluzaložil firmu Clevis, která staví na svobodných principech. Takhle jsem našel svobodnou půlku výzkumu.

Netušil jsem, že hledání té běžnější, klasické půlky mého zkoumání, bude tak náročná. Obeslal jsem e-mailem několik konkurenčních firem Clevisu a potýkal jsem se s problémem, že firma většinou byla buď poloviční nebo dvojnásobná co do počtu zaměstnanců. Až mi před Vánoci přišla odpověď od Lukáše Hurycha z Abdocu, kterou jsem potřeboval: „Je nás 10 a máme obrat 3 miliony ročně.“ Byl to pěkný vánoční dárek, díky kterému mé hledání mohlo skončit.

Obě mnou vybrané firmy podnikají v oboru IT, kde se věnují vývoji webů a webových aplikací s důrazem na mobilní platformy. V době, kdy jsem hledal takto podobné a srovnatelné firmy a domlouval se na spolupráci, byly obě firmy velice podobné. Avšak za poslední tři měsíce se tým Abdocu rozrostl z 10 na 17 členů a obrat zvýšili ze tří milionů ročně na jeden milion za měsíc. V rozhovoru se pak soustředím na nedávné období před přijmutím nových zaměstnanců a růstem. U dotazníku mi přijmutí nových zaměstnanců do Abdocu naopak pomůže, jelikož dostanu reprezentativnější vzorek a pomocí pole s délkou pobytu ve firmě si můžu kdykoliv odfiltrovat nové zaměstnance. Tým Clevisu se nezměnil. Najdeme v něm 8 členů. Obrat Clevisu se pohybuje kolem 2 milionů korun za rok.

3.1.4.2 DOTAZNÍK

Dotazník má elektronickou formu a vytvořil jsem jej pomocí Google Docs. Byl e-mailem rozeslán všem zaměstnancům obou firem. Jeho cílem je dát mi podklady pro výzkum toho, zda systém řízení firmy ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v těchto dvou firmách.

Dotazník obsahuje 22 otázek, které jsou rozděleny podle oblasti do pěti skupin a dále ještě čtyři otázky spíše demografického a organizačního charakteru. Celý dotazník je k nalezení v příloze 7.1 či na webové stránce <http://www.bit.ly/bc-dotaznik>.

Otázky v dotazníku jsou formulovány jako výroky a dotazovaný na škále 1 až 5 označuje, jak s tímto výrokem souhlasí či se ztotožňuje. Dále má ke každému bloku otázek možnost napsat další komentář, ale vzhledem k všeobecné nevoli lidí psát komentáře, je tato volba nepovinná.

3.1.5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY CLEVIS

Clevis je firma, která vznikla před 5 lety, jako nápad tří kamarádů z gymnázia. Dneska čítá 8 členů, kteří se rádi sami označují jako Clevisáci. Mají smysl pro humor a rádi si u práce hrají. A co vlastně dělají? Jejich parketou je tvorba webových aplikací s důrazem na tzv. responsive web design, tedy přizpůsobení webu, aby se dobře četl, jak na velkých monitorech, tak i na mobilních zařízeních, jako jsou smartphony či tablety. Studie společnosti Morgan Stanley tvrdí, že od roku 2014 bude více než 50 % lidí na internet přistupovat z mobilních zařízení²³ a je tedy více než dobré na tuto skutečnost webové stránky připravit.

Clevisáci odvádí práci tak, aby webové stránky klientů v čase nabývaly na hodnotě. Přitom často se ve světě webdesignu setkáme spíš s tím, že weby zastarávají a v čase svoji hodnotu naopak ztrácejí.²⁴

Clevis je v mojí práci zástupcem svobodných firem, ale začalo to u nich trochu jinak. V době, kdy začínali, tak to byli kamarádi, co se dobře znali a to je vždycky svobodné. Postupem času začali hledat další lidi a chtěli, aby se jim s nimi dobře pracovalo a aby si sedli. Později narazili na Tomáše Hajzlera, průkopníka filozofie svobody v práci v našich zeměpisných šířkách, a celá myšlenka se jim zalíbila a začali víc studovat, jak pracovat svobodněji.

Ještě donedávna neměli ani svoji kancelář a přezdívali se digitální nomádi. Dělají zkrátka věci trochu jinak. Rádi se podělí o své zkušenosti a setkávají se s podobně zaměřenými lidmi. I proto, před dvěma lety, uspořádali pražský

Barcamp a aktivně se zúčastnili několika ročníků WebExpa. Občas někdo z Clevisáku zavítá i na akademickou půdu, kde přednáší o tom, co dělá. Nedávno se takové příjemné posezení konalo i na VŠE v rámci seminářů Web Inkognito, kdy si udělal čas Jan Sládek a já ho při té příležitosti trochu vyzpovídal.

Responsivní webové stránky tvoří v kombinaci HTML5, CSS3 a PHP 5 s frameworkem Nette či Ruby on rails. Pro stálější klienty občas dělají i webové stránky a poskytují také konzultace ohledně Nette či responsive web designu. Pro verzování používají Git a ctí principy test-driven developmentu.²⁵

V Clevisu se nehraje na pracovní pozice, občas jen kvůli pracovním smlouvám, či pro paní účetní. Do smluv se ale píše to, co se danému člověku líbí, tak například spoluzakladatel Clevisu Vítek Ježek několik let pracoval jako svačinář.

3.1.5.1 KOMUNIKACE A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektově se Clevisáci řídí hlavně přes Basecamp, kde si sdílejí i dokumenty. Od 37signals také využívají jednoduché CRM Highrise. A jsou taktéž uživateli webové služby Trello na specifické pohledy na projekty.

Zaměstnanci se shlukují do kruhů kolem jednotlivých projektů. Funguje to v praxi tak, že se řekne: „Je tady projekt X. Kdo se chce zapojit za takových a takových podmínek?“

Dalšími kanály komunikace je IRC, pro instantní zprávy a privátní Twitter účet, kde si posílají obecné, méně urgentní zprávy.

3.1.5.2 PRACOVIŠTĚ A PRACOVNÍ DOBA

V představení Clevisu jsem zmínil, že mají kancelář. Avšak nenechte se mýlit, že byste tam našli celý tým od pondělí do pátku. Když budete mít štěstí, narazíte tam občas na někoho a je snad větší šance, že tam bude někdo v noci spát než pracovat. V tomto případě by tak nemělo smysl dělat rozhovor přímo na pracovišti, kde bychom s největší pravděpodobností seděli sami. Šlo o to, že tři Clevisáci začali pravidelně pracovat z co-workingového centra Hub Praha na Smíchově a nakonec se povedlo najít kancelář, jejíž pronájem je levnější než

pronájem pracovních míst v Hubu. Do kanceláře (nebo jak ji sami nazývají „doupě“) si chodí, kdo chce, kdy chce, konají se tam schůzky s klienty a někdy slouží i čistě jako noclehárna pro mimopražského kolegu. V Clevisu se stalo tradicí pořádat tzv. hackatony, tedy třídenní akce, kde se všichni zavřou do kanceláře a vyvíjejí, popř. si povídají o budoucnosti firmy.

Pracovní doba je velice flexibilní. Do nedávna všichni pracovali, jak dlouho chtěli, ale s tím se poměrně špatně plánovalo, a tak dnes přecházejí na systém závazků. Ten spočívá v tom, že si každý sám řekne, kolik hodin bude příští týden na projektu pracovat. Chystají se experimentovat s tím, jak dlouho dopředu si budou závazky hlásit.

Kdy se během dne pracuje, je také hodně volné. V současné době je jeden z Clevisáků na půl roku v Koreji, a tak většina týmu pracuje v noci a spí přes den a ničemu to nevadí. Snaží se systém nastavit tak, aby v budoucnu mohli všichni odjet, kam chtějí a pracovat na dálku s tím, že v Praze zůstane jeden člověk, který bude chodit na schůzky s klienty.

V Clevisu mají pravidelné „porady“ (říkají jim meet-upy), ale nekonají se každý týden, jako to bývá běžné, ale jsou jednou za měsíc. To se všichni společně sejdou v kanceláři a provádějí sebereflexi a dávají si navzájem zpětnou vazbu. Včasná zpětná vazba je z pohledu motivace důležitá. Měsíc je zároveň dostatečně dlouhá doba, kdy se dá dívat na věci s časovým odstupem a nadhledem.

3.1.5.3 FINANCE

S efektivitou firmy souvisí úzce to, jak dobře si dokáže hlídat náklady a bezmyšlenkovitě nerozhazovat peníze. V Clevisu nemají žádné předpisy o tom, co se proplácí a co ne. Pracovníci používají při proplácení zdravý rozum a všichni se snaží zbytečně neutrácet. Všichni ví, kolik je za projekt peněz a hlídají podle toho své výdaje. A když je potřeba něco proplatit? Tak se nevyplňují žádné dokumenty, nic takového. Vezme se např. ona jízdenka do Prahy, vhodí se do krabice, která se pak se všemi dalšími doklady předá účetní a ta se o ně postará. Popřípadě požádá Clevisáky o nějaké dohledání.

Podle Scrumu používají bodový systém, kdy na začátku projektu si řeknou, že bod je imaginární jednotka představující hodinu práce. V průběhu pak hodnotu bodu upravují podle reálné výkonnosti. V seznamu požadavků ohodnotí jednotlivé položky odhadovaným počtem bodů. Vědí, kolik klientovi účtují za jeden bod a tedy i jaké procentuální náklady se k jednomu bodu vážou.

Clevis, v současné době, přechází na finanční decentralizovaný systém, který spočívá v tom, že nad penězi, které přijdou do firmy, nemá kontrolu jeden člověk, ale každý člen týmu má kontrolu nad nějakým podílem, který on do firmy přinesl. Opět to stojí na domluvě mezi lidmi, za co se nějaké větší částky budou utrácet.

Všichni členové týmu mají vlastní software (jen nějaké drobné programy se kupovaly za firemní peníze) a totéž platí u hardwaru.

Firma zatím negeneruje takový zisk, aby se mohla rozhodovat, jak s ním bude nakládat a jakým způsobem jej bude reinvestovat. Něco z něj jde například na jídlo při měsíčních meet-upech.

Systém odměňování funguje (i přes počáteční snahu některých jedinců o jiný systém) na hodinové sazbě, která většinou vyhovuje a motivuje je. Z času je vyjmutý čas strávený komunikací, za který se počítá fixní částka, která odpovídá tomu, jak moc bývá daný jedinec zatěžovaný komunikací. V porovnání s oborem jsou Clevisáci podle Jana, placeni o něco hůře. Odměny a bonusy firma momentálně neřeší a ani nikdy nebude. Zastávají názor, že když pak ty peníze někdy budou, tak se lidem rovnou rozdělí. „Bonus je úplatek“, říkal Jan Sládek a než rozdání nějaké finanční odměny, se všichni raději sbalí a zorganizují společnou akci, například paintball.

3.1.5.4 ZAMĚSTNANCI

V první řadě je nutno zmínit, že si v Clevisu na „zaměstnance“ nehrají. Je to tým, který spolupracuje a jednotlivci si jsou rovni.

V rámci efektivity považují za důležité neustálé vzdělávání a zlepšování lidí (i tak to praví Scrum), proto mě zajímalo, jak tuto oblast podporují v Clevisu. Na

nějaká pořádná školení zatím nejsou peníze, ale pravidelně se účastní konference z oboru WebExpo, nakoupili nějaké knihy do kanceláře, které si lidé mohou půjčovat a hlavním klíčem k sebezdokonalování lidí je samostudium, jelikož všechny obor baví a zajímá. Nebyla zatím potřeba vzdělávání někomu vnucovat, všichni o něj mají zájem z vlastní iniciativy. Člověk, kterého by to nezajímalo by brzy zjistil, že do kolektivu nezapadá, jelikož se mezi sebou lidi často baví o nových technologiích a novinkách v oboru a člověka bez zájmu by nebavilo pohybovat se mezi lidmi, se kterými se nemá příliš co říci.

Co se týká zlepšování osobní produktivity a efektivity jednotlivců, tak opět se to hromadně neřeší a je to na každém, ale jak Jan prozradil, všichni se snaží být produktivní, aby mohli méně pracovat a aby byly aplikace rychleji hotové. Produktivita bývá častým námětem na diskuzi, když se Clevisáci mezi sebou potkají a mají čas si popovídat. Předávají si své zkušenosti s GTD (Getting Things Done) a dalšími metodami či technikami toho, co komu funguje.

Clevis se rozbíhal ve třech lidech a dnes ho tvoří osm členů. Jak tedy probíhá přijímání nových Clevisáků? Stojí především na osobních pocitech. První lidi přišli hlavně z Nette komunity, se kterými se mnohdy Vítek Ježek setkal, zalíbili se mu a tak je pozval do Clevisu. Dalším zdrojem byl FEL ČVUT, kde někteří Clevisáci studovali či ještě studují. Občas potkali zajímavého a schopného člověka, tak to s ním zkusili a ono to zafungovalo. Situace je nyní taková, že Clevisáci vyčerpali kapacity kolem sebe a nové členy hledají především přes příspěvky na blogu, které tweetnou a lidé se jim ozývají. Následně se s nimi scházejí a povídají si, jak to komu vyhovuje a zkušenosti jim ukázaly, že nejlepší je s těmi lidmi přímo něco zkusit. A tak dneska, hned od začátku s nimi něco zkusí (mimo firmu, berou je jako externisty) a pokud to funguje, tak se začnou bavit o jeho působení v rámci firmy Clevis. Vyhlička do budoucna je, udělat systém ještě více decentralizovaný, aby si jednotlivé pracovní kruhy mohly nezávisle přijímat své lidi. V současné době o přijetí nového člena všichni diskutují a zpravidla Vítek navrhne, že se mu ten nový člověk líbí a že by mohl v Clevisu pracovat na stálo a ostatní samozřejmě mají možnost říci, že se jim to z nějakého důvodu nelíbí. Ale taková situace zatím nenastala. Ač by se zdálo, že Clevisáci jsou kamarádi, kteří se setkávají i ve volném

čase, tak to druhé rozhodně neplatí, protože jak sám Jan říkal, volného času moc nemají.

Když jsem se ptal, jaká je fluktuace zaměstnanců, tedy jak často tam někdo přijde a někdo odejde, čekal jsem nízké číslo. Z vlastní iniciativy neodešel nikdo, spíš šlo vždy o oboustrannou dohodu, že to nefunguje a vycházelo to z týmu. Dobré je zmínit, že k takovému rozhodnutí vždy docházelo ve fázi, kdy s daným člověkem spolupracovali jen externě v té zkušební době.

Za podpoření férového prostředí považuji prostředí, co nejvíce transparentní, ve kterém všichni vědí o všem a mají všude přístup. Přesně tak to funguje i v Clevisu. Kdokoliv se může podívat na účet, všechny informace se píšou na Basecamp či na Twitter a kdykoliv lze nahlédnout do firemního účetnictví (ovšem jen málokdo mu rozumí).

3.1.5.5 PRODUKT A ZÁKAZNÍCI

Kvalitní výstup je u firem důležitý a jednou ze složek kvalitního výstupu je určitě včasné dodání. Clevis s tímto však trochu bojuje a ne vždy dospěje slíbenému datu, to je zásadní problém firmy, díky kterému negeneruje takový zisk, na jaký má potenciál. Je pak důležité, jak to se zákazníkem vykomunikuje. Většina zákazníků s nimi sdílí vize projektu a líbí se jim, jak nad projektem tým přemýšlí a následně i přes pozdější dodávku se k firmě vracejí a zůstávají loajální.

Firmy mívají problémy se získáváním zakázek a zajímalo mě, jak je na tom v tomhle ohledu Clevis. Když mi Jan řekl, že v průměru odmítají každý den jednu zakázku, nestačil jsem se divit. Důvod je přitom poměrně jednoduchý – Jan s Vítkem jsou hodně vidět v komunitě, ať už kolem Nette, responsivního web designu nebo svobodných firem a to jim přináší stále nové a nové zakázky.

Když se spouští a předává nový projekt, tak s vědomím, že je udělaný nejlépe, jak za daných podmínek šlo.

3.1.5.6 MOTIVACE, VIZE A SMYSL

Vize a smysl práce je sjednocující prvek, který svobodné lidi semkne pod jednu myšlenku a dovolí jim táhnout stejným směrem. Jan přiznal, že tím, že Clevis

nezačal jako firma, ale jako uskupení lidí, co dělají weby, tak podcenili vizi. Clevisáci, kteří jsou s firmou od počátků se za těch několik let už pomalu sjednocují, ale lidi, kteří jsou tam kratší dobu, to vidí jinak. Proto se rozhodli, že vizi nebudou nikam tlačit. Chtěli by však dosáhnout toho, že každý pracovní kruh by měl vizi svoji vlastní, například svázanou s projektem, na kterém v té době pracují.

Ve firmě tedy nemají jednotnou firemní vizi, zato spíš firemní kulturu. Klíčovými hodnotami je transparentnost a snaha dělat věci dobře. Rozpory ve firmě vznikají kolem toho, co vlastně znamená „dobře“. Zda jde o zvýrazňování byznys hodnoty nebo zvýrazňování technologické hodnoty a jelikož nejde obou najednou, Clevis stále hledá to správné vyvážení obou pólů.

Když jsem se Jana ptal, jaký vidí smysl ve své práci, tedy důvod jiný než peníze, proč dělá to, co dělá. Odpověděl mi i za všechny Clevisáky, že je to „zatraceně baví“ a že nikdy nemuseli smysl více řešit. Nicméně po krátkém zamyšlení dodal, že chtějí dávat světu služby, které lidé chtějí používat.

Nikdo z Clevisu se nesnaží motivovat své kolegy a to jednoduše proto, že to není potřeba. Vnější motivace bývá postavená na metodě cukru a biče a „úplatcích“, ta dlouhodobě nefunguje, proto je lepší vybudovat prostředí, ve kterém se lidé mohou motivovat sami. Motivací pro Clevisáky je i to, že si váží, že pro firmu mohou pracovat. Líbí se jim fungující svobodné prostředí, otevřenost a upřímnost, která tam je a chtějí tuto svobodnou kulturu zachovat. Nejvíce si toho váží lidé, co předtím pracovali v jiných firmách. Motivací jim je podílet se na tom, aby Clevis dál běžel a mohli dál dělat to, co je baví, jak chtějí a kdy se jim to hodí, než pracovat pod korporátní firmou v nesvobodném prostředí plném byrokracie.

3.1.6 CLEVIS A EFEKTIVITA

3.1.6.1 VSTUPY

Clevis si na složkách vstupu, vztahujících se k efektivitě celé firmy podle mého názoru, vede velice dobře.

Když se podíváme na to, jak hospodaří s časem, vidíme, že každý má plnou volnost v tom, kdy bude pracovat a každý si tak najde čas, který mu vyhovuje.

Vzhledem k tomu, že v Clevisu nefunguje pevná pracovní doba nebo fixní počet hodin, všichni se snaží být co nejproduktivnější, aby pracovali méně.

Hodinové závazky, které si každý určuje, neodpovídají přímo časové jednotce, ale spíš se pak přepočítávají na body. To znamená, že když si někdo dá závazek 10 hodin, vezme si úkoly za tolik bodů, které odpovídají při současném tempu projektu deseti hodinám a pokud to zvládne za osm hodin, má splněno. Je to tedy rozdílné oproti osmihodinové pracovní době ve většině firem, kde i když člověk má hotovou práci na daný den, musí čekat než uplyne osm hodin a bude moci jít domů. Lidé se pak stanou méně produktivnějšími, jelikož vědí, že si beztak příliš nepomůžou, když budou hotovi dříve.

Z pohledu financí na vstupu, je systém v Clevisu nastavený rozumně. Je třeba si uvědomit, že u webdesignu nejde tolik o peníze, které firma vloží do projektu jako o čas, který nad projektem stráví. Něco stojí software a hardware, ale to jsou prakticky jednorázové investice. Současný pronájem kanceláře vychází pořád levněji, než bez ní, když chodili někteří pracovat do Hubu. Všichni si kontrolují své výdaje a nechtějí proplácet nesmyslně vysoké či zbytečné položky. Funguje zde samoregulující systém.

Firma dále platí měsíčně svůj Basecamp, ale investice tohoto charakteru se firmě bezpochyby vrací díky přehlednému, jednoduchému a všemi akceptovanému nástroji pro projektové řízení.

Myslím si, že se v Clevisu peníze používají velice rozvážně a není to díky přísnému kontrolnímu mechanismu, ale díky lidem, kteří používají zdravý rozum a nemají snahu z firmy vytáhnout peníze čistě pro svůj prospěch.

Ve vstupech nesmíme zapomenout ani na samotné lidi. Motivovaní, kreativní a šikovní lidé jsou pro firmu rozhodně přínosnější. Clevisácké svobodné prostředí a vnitřní zájem lidí o obor přímo podporují motivaci a kreativitu. V některých firmách je třeba dělat pro zaměstnance školení, aby se naučili něco nového, ale to v Clevisu není potřeba. Všichni se samovzdělávají, protože je to baví a opravdu zajímá.

3.1.6.2 VÝSTUPY

U výstupů má Clevis ještě rezervy. Kvalita výsledných produktů sama o sobě je dobrá, soudě dle vracejících se zákazníků. Tým odevzdává vždy práci, u které si říká, že za daných podmínek nemohla být odvedena lépe. Jak jsem se dozvěděl, ne každý projekt je dokončen ve stanoveném termínu. To v Clevisu vidí jako hlavní důvod toho, že firma negeneruje příliš velké zisky. Pokud prodloužení dodávky ale firma správně odkomunikuje, pak to zákazníkovi tolik nevádí a i přes tyto problémy se k nim zákazníci vracejí, jsou tedy s jejich prací i jednáním spokojeni.

3.1.6.3 PROSTŘEDÍ

Prostředí je důležitou složkou efektivity firmy a v Clevisu to vědí. Lidé mohou pracovat odkud chtějí, kdy chtějí a sami si řeknou, kolik času chtějí práci věnovat. Jsou sami od sebe motivovaní, protože je práce baví a chtějí se zlepšovat a odvádět ji ještě lépe. Ale také ji chtějí dělat rychleji a sami se zdokonalují i v oblasti osobního time-managementu a efektivity. K firmě přistupují s respektem a touhou ji udržet v chodu i v budoucnu a spokojeně v ní dál pracovat.

Firmě by pomohlo, aby lidé sdíleli společnou vizi, a nebude hrát velkou roli, zda to bude napříč firmou či jen v jednotlivých kruzích. Takovou vizi, kterou všichni vezmou za svou.

Drobné zlepšení celkové efektivity firmy by mohlo být i důsledkem zlepšení dílčích aktivit jednotlivců, proto by mohly pomoci osobní konzultace např. v rámci kruhů, ne pro všechny jako jedna přednáška. Každý člověk je na tom se sebeorganizací jinak a daleko větší vliv by měla individuální či v kruhu zorganizovaná konzultace.

Také se mi líbí, že firma má svou knihovnu, kde si můžou lidé půjčovat knížky a získávat touto cestou další znalosti.

3.1.6.4 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ CLEVISU

Když jsem měl zhodnotit, zda v Clevisu pracují spokojení a šťastní zaměstnanci, rozhodl jsem se to zjistit pomocí dotazníku, rozeslanému všem zaměstnancům. Návratnost dotazníku byla 7 z 8, tj. okolo 88 %.

Zaměstnanci práce baví a pracují rádi. To je z části i důsledek toho, že se mohou zapojit do jakého projektu chtějí a dělat na něčem, co se jim líbí. Mají velkou volnost ve způsobu, jak svoji práci udělají a mohou se svobodně rozhodnout, kdy a kde budou pracovat. Mohou pracovat z domova nebo z kanceláře a vůbec nevadí, pokud někdo pracuje na jiném kontinentu. Z toho vyplývá i naprosto flexibilní pracovní doba a skutečnost, že když najednou nemá někdo tolik času na práci, tak se zaváže k méně hodinám a nemusí být zbytečně ve stresu, že nestíhá pracovat současně, například při zkouškovém období na vysoké škole.

K vysoké spokojenosti jistě přispívá, že člověk spolupracuje s lidmi, které má rád. Může ovlivnit, kdo budou jeho kolegové, jelikož o každém přijímání všichni společně diskutují a každý může říci, že s daným člověkem pracovat nechce. Nutno zmínit, že takový nesouhlas ve firmě ještě nebyl.

Osobnímu štěstí zaměstnanců v Clevisu pomáhá i pocit, že pracují ve zcela férovém prostředí, které je velice transparentní. Férovému prostředí jistě napomáhá, že ve firmě neexistují žádné směrnice. Jelikož každý může přijít s nápadem na inovaci a ví, že jeho nápad bude vyslechnutý, zvyšuje se tímto i angažovanost zaměstnanců. Studie ukázaly, že s vyšší angažovaností roste i produktivita lidí. Rozvoji i motivaci zaměstnanců pomáhá včasná zpětná vazba na jejich činy.

3.1.7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ABDOC

Je to rok a půl, co firma Abdoc spatřila světlo světa. Ale jako spolek čtyř kluků, kteří sdíleli touhu zjednodušit používání webových aplikací, začali už před čtyřmi lety. Dva z nich si vzali na starost projektovou stránku věci a budování značky a další dva se starali o vývoj a údržbu.²⁶

Postupem času se slovo jednoduchost stalo jakousi mantrou, kterou si lidé z Abdocu opakovali a kterou se řídí. Tato filozofie je pro ně tak silná, že o ní nakreslili i komiks.²⁷

Abdoc se od svého založení rozrostl na současných 17 členů. Část týmu se momentálně nevěnuje jen zakázkám z oblasti webových a mobilních aplikací, ale

vyvíjí software CSS Piffle²⁸, který by měl ulehčit tvorbu návrhu a grafiky pro webové stránky a aplikace.

Kromě své práce, ale nevynechávají ani komunitní srazy, nedávno se podíleli na konferenci Junior Internet, pro kterou vytvořili web soutěže.

Vyvíjejí především v Pythonu s frameworkem Django. Z aplikací využívají nejčastěji Sublime Text a PyCharm pro kódování a programování a Adobe Photoshop pro návrh designu. Z webových aplikací užívají Basecamp, Github pro správu kódu, Toggl pro sledování času stráveného prací a Trello pro jednoduchý přehled projektů.

3.1.7.1 KOMUNIKACE A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Abdoc pro projektové řízení používá Basecamp a fungování firmy je založeno na Scrumu. Nejedná se o čistokrevný Scrum, ale přizpůsobili si ho svým potřebám. Například upustili od bodového systému, na základě kterého by klientovi účtovali částku. Problém byl v tom, že bodová práce, ne vždy byla na projektu na první pohled vidět a klienta to mohlo rozčítit. Druhá věc byla, že se špatně dodržovaly termíny dodávky. Zde vidí problém v tom, že bod je nereálná jednotka a při hodnocení se beztak zakládá na čase, tak rovnou přistoupili k reálným časovým jednotkám. Ze Scrumu hlavně využívají backlog (v kombinaci se službou Trello). Neřeší přímo metodiku a procesy, ale chtějí jednoduchý fungující systém a mít o věcech přehled.

Lidé se organizují do kruhů podle aktuálních projektů. V Abdocu mají neformálně domluveno, že když to jde, tak se jednou za týden sejdou a proberou, co se děje a v jakém stavu se projekty nacházejí a jednou za tři týdny až za měsíc je snaha dělat meet-upy, kdy se sejde úplně celý tým.

Rozdělování práce probíhá tak, že člověk, který komunikuje s klientem sepíše úlohy, které je třeba udělat a s lidmi se pak domluví i na základě toho, co by koho bavilo.

V Abdocu si nehrají ani na důsledné popisy pracovních míst. Snad každý má v pracovní smlouvě, že je front-end developer, ale to, co skutečně dělá se odvíjí až od konkrétního projektu a co daného člověka baví a co umí.

3.1.7.2 PRACOVIŠTĚ A PRACOVNÍ DOBA

Zakladatele Abdocu, Lukáše Hurycha, jsem navštívil přímo v jejich kanceláři na Smíchově a viděl jsem na vlastní oči, jak to u nich funguje. Lukáš nevěděl, kdo kdy přijde a jestli ten člověk zrovna pracuje, ale věřil, že všechny úkoly budou hotovy včas.

Ve smlouvě stojí, že se pracuje od 9 do 17 hodin. Praxe je však taková, že lidi mohou pracovat, kdy se jim chce a jak jim to vyhovuje. Důležité je to, aby člověk včas udělal to, co udělat má. Kolem jedenácté hodiny ráno, kdy jsem ve firmě byl tam seděli asi tři lidé. Někdo možná pracoval v noci a teď spal, jiný zrovna pracoval z domova. Důležité bylo, že se plní úkoly a projekty se posouvají kupředu.

Zpočátku všichni pracovali z domova, ale po čase jim to začalo vadit a chyběl jim lidský kontakt. Pronajala se tedy kancelář, kam mohou všichni chodit a pracovat odtud a pokud chtějí, mohou samozřejmě pracovat i z domova. Kancelář příliš vyzdobená není (na rozdíl od té v Googlu), ale pro programátory je prý daleko důležitější, aby byla plná polička s jídlem a výzdoba je příliš nezajímá. Sedm členů týmu žije v Brně a tak ti mají home-office neustále. Komunikace s nimi probíhá například přes Skype.

3.1.7.3 FINANCE

O finanční stránku se po většinu času stará Lukáš Hurych a rozhodně to ve firmě nefunguje přes nějaké formuláře. Zkrátka přijde kolega, že potřebuje router, tak se Lukáš podívá, jestli jej mohou nebo nemohou koupit a to je celé. Systém je nastavený tak, že stojí hodně i na lidech a jejich přístupu k financím. Naštěstí si toho lidé v Abdocu jsou vědomi a přistupují k penězům zodpovědně. Abdoc jim standardně proplácí věci jako jízdenky nebo jídlo (přesněji spíš dobíječe energie jako jsou energetické nápoje nebo čokoládové tyčinky) do kanceláře. Kontrola výdajů, v klasickém slova smyslu, zde nefunguje.

Snaha o minimalizaci nákladů závisí na tom, jakým obdobím firma prochází. Pokud má výnosné projekty, tak to příliš neřeší a kumuluje zisk na období, kdy se třeba tolik nedaří.

Softwarové a hardwarové vybavení je z části firemní a z části vlastním majetkem zaměstnanců.

Rozdělení zisku je třetinové, tedy třetina na daně státu, třetina na mzdy a třetina je reinvestována zpátky do firmy. Nejčastěji se za tyto peníze kupují vstupy na konference, zabývající se webem a to nejen v rámci ČR, ale i v Evropě a jednou se pět lidí z Abdocu jelo podívat i na konferenci až do New Yorku. Ta reinvestice spočívá v tom, že je Abdoc více vidět a může navazovat zajímavé obchodní kontakty, které jim posléze přinášejí zakázky.

Způsob odměňování zaměstnanců se různí podle toho, jak se domluvili. Někteří chtěli podíl na zisku, jiní hodinovou (či úkolovou) sazbu. Odpracované hodiny si měří každý člověk sám pomocí aplikace Toggl a hodinové mzdy se trochu liší projekt od projektu. S podílem na zisku se věci mají tak, že peníze jsou uloženy na spořicí účet a každý tam má svůj podíl a když někdo peníze potřebuje, tak se mu uvolní, kolik chce. Mezitím firma může s penězi manipulovat. Na odměny se v Abdocu příliš nehraje, ale pokud se nějakému projektu opravdu daří, tak dostane o něco vyšší budget na výplaty a lídr projektu jej pak může rozdělit podle zásluh. Zatím byly tyto odměny jen finančního rázu, ale v Abdocu chystají odměňovat dobrou práci i organizací společných akcí. Například, že tým pojedou na víkend na hory.

Zaměstnanci jsou placeni o něco lépe, než je průměr v oboru.

3.1.7.4 ZAMĚSTNANCI

Abdoc by rád podporoval vzdělávání svých lidí a chtěl by jim zprostředkovat například nějaké školení, ale naráží na problém, že nenašli zatím vhodného školitele. Naopak lidi z Abdocu připravují školení pro ostatní v rámci WebExpa.

Co se týká osobní produktivity, tak s lidmi toho v Abdocu zkoušeli hodně (GTD, ZTD, apod.), ale nejvíc se jim osvědčilo zavedení soustředění (fokusu) na práci ve smyslu teď budu tři hodiny pracovat na tomto úkolu a nebudu dělat nic jiného.

Na základě čeho přijímá Abdoc nové členy do týmu? Lukáš přiznal, že ač CV nesnáší, jelikož jak říká, papír snese všechno, tak by bylo časově náročné se stýkat s dvaceti potenciálními kolegy. Proto CV fungují jako počáteční síto. Po něm následují už osobní schůzky, kde se nejprve s člověkem setká Lukáš a až později i další lidi z týmu. Na osobních setkáních se Lukáš i ostatní snaží zjistit, jaký je to člověk z pohledu osobních hodnot. Sám říká, že po té technické stránce se mladí lidé učí velice rychle a to nebývá pak problém. Důležité je, aby člověk zapadl do firemní kultury a sám se ve firmě cítil dobře. Když hledali nové lidi do týmu, vyzkoušeli i služby head-huntera a vůbec s nimi spokojení nebyli. Nejvíce se jim osvědčilo, když jim sami lidé napsali, že pro ně chtějí pracovat. Tak se k firmě dostali úplně všichni současní členové týmu. Finální rozhodnutí, zda se někdo stane novým členem týmu jde primárně právě od týmu, tedy od lidí, kteří s daným jedincem budou spolupracovat.

Fluktuace zaměstnanců je z dlouhodobého pohledu nízká. Jde o to, že hodně lidí po společné domluvě od Abdocu odešlo, ale bylo to v rámci prvních několika dní, kdy bylo oběma stranám jasné, že vzájemná spolupráce nebude fungovat. Jakmile se ve firmě někdo udržel měsíc, tak je s firmou do teď.

Lidé z Abdocu se neformálně schází i ve svém volném čase a jak říkal Lukáš, jsou spíš kamarádi než kolegové. Skoro každý víkend jdou společně do restaurace na pivo.

Firma je ke svým zaměstnancům plně transparentní, všichni se mohou podívat na pohyby na účtě, na to, jak se pracuje s penězi a všechny informace se sdílí se všemi.

3.1.7.5 PRODUKT A ZÁKAZNÍCI

Čím se může v současné době Abdoc pochlubit, je dodržování termínu dodávek klientům. Když začínali před čtyřmi lety, tak to tak dobré nebylo, ale

dneska se jim to již daří. Lukáš si přesto nemyslí, že je s nimi spokojeno 100 % zákazníků. Je to dáno tím, že v současné době nemají už tolik času na údržbu webů, co dělali třeba před dvěma lety a tak zákazníci musejí na drobnější úpravu čekat třeba týden a to se jim nemusí líbit. Když Abdoc předává klientovi výsledek své práce, vždycky to předává s vědomím, že odvedli práci nejlépe, jak jen mohli.

Abdoc však odvádí svoji práci opravdu dobře a důsledkem toho je, že se k němu zákazníci vracejí. Zároveň se povědomí o Abdocu rozšiřuje pomocí word of mouth od stávajících klientů. Velkou roli hraje také to, že firma je vidět v komunitě a jezdí na konference. Je po nich vyšší poptávka, než zvládají uspokojit, a tak musejí někdy zakázky odmítat.

3.1.7.6 MOTIVACE

Jak se ukázalo, tak vize je pro Abdoc hodně důležitá. Lukáš říká, že vize je to jediné, co lidi motivuje, aby pracovali. Peníze jsou prý až na tom posledním místě. Každý projekt má vlastní vizi a všichni na ní pracují společně a vize se v průběhu projektu dál vyvíjí. Zaměstnanci v Abdocu nejvíce motivuje to, že to, co dělají se lidem venku líbí a dostávají od nich reálnou zpětnou vazbu. Momentálně firma pilně pracuje na CSS Piflu a když připravili a uvedli stránku projektu, tak aniž by o tom komukoliv řekli, přes noc získali 2000 lidí, kteří se přihlásili k odběru dalších informací o projektu. Po uvedení alpha verze lidé posílali své názory a vývojáři tak vidí, že o službu či software je velký zájem a to, co dělají má smysl. To je pro ně motorem, který jim doslova nedá spát.

Lukáš v motivaci žádný smysl nevidí a není přesvědčen o tom, že by lidi (co s ním pracují) motivovala zvýšená hodinová sazba nebo stravenky. Lidé by měli být sebemotivovaní a je pak otázka jen vytvořit to správné prostředí. To se dle mého názoru v Abdocu povedlo.

3.1.8 ABDOC A EFEKTIVITA

3.1.8.1 VSTUPY

Oblasti složky vstupů, které se podílejí na výsledné efektivitě firmy Abdoc, shledávám jako velmi dobrou. Z hlediska nakládání s časem si firma vede dobře.

Zaměstnanci mají velkou flexibilitu a mohou pracovat z domova, ale sami se lépe cítí mezi ostatními v kanceláři. Někdo pracuje přes den, jiným to vyhovuje spíše v noci. Není důležité, kdy lidi pracují, ale aby byl vidět výsledek.

Komunikaci a správu projektů řídí přes webové aplikace Basecamp či Trello a časový nesoulad pracovních dob tak firmu negativně neovlivňuje.

S financemi na vstupu firma problémy nemá. Počátek fungování firmy byl nákladnější, jelikož nakoupila několik počítačů (27" iMacy) a licence pro software, ale to byly jednorázové výdaje, které se nyní neopakují. Vývoj tak není finančně náročný, jako spíše časově náročný. Abdoc proplácí svým zaměstnancům některé jídlo a pití, které mají všichni společně v kanceláři a např. jízdenky na společné meet-upy. Kontrolu nákladů a snahu o minimalizaci mají na starosti sami lidé. Je to hodně o jejich vlastní zodpovědnosti.

K lidem se firma chová dobře, má snahu rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. V současné době naráží na problém nedostatku kvalitních školitelů, kteří by jejich zaměstnancům mohli něco přinést. Myslím si, že by Abdoc mohl stimulovat chuť po sebezdokonalování lidí vybudováním firemní knihovny, kde by si lidé mohli půjčovat knihy a vzdělávat se samostudiem.

3.1.8.2 VÝSTUPY

Firma Abdoc se může pochlubit především tím, že dělá velice líbivé a funkční aplikace a daří se jí dodržovat termíny dodávek. Kvalita dodávky je vždy taková, že tým lidí, který na projektu pracoval, předává produkt zákazníkovi s vědomím, že práci nemohli udělat lépe a mohou být na výsledek pyšní. Známkou vysoké kvality je také to, že současní zákazníci zprostředkovávají Abdocu další klienty díky jejich vlastní dobré zkušenosti.

Abdoc má nyní dobré období, jelikož má klienta ze Spojených států, který platí přibližně desetkrát více než tuzemští klienti. Má tedy hodně prostředků, které může reinvestovat do firmy. Častou formou reinvestic v Abdocu je účast na konferencích. To má za důsledek, že firma je vidět v komunitě a je to skvělá příležitost pro networking. Lukáš přiznává, že právě díky konferencím mají tolik klientů a zakázek. Zjevně je to jedno ze správných míst, kam je rozumné

reinvestovat zisk. Abdocu pomáhají i zaměstnanci, kteří si vybrali jako způsob odměňování podíly na zisku a kteří své peníze nečerpají a nechávají je na firemní spořicí účet. Dovolují tím firmě s penězi manipulovat a té nehrozí potíže s nedostatkem peněz vzniklým časovým nesouladem.

3.1.8.3 PROSTŘEDÍ

Pro efektivitu celé firmy je důležité prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují. Mělo by je podporovat v jejich práci a „neházet jim klacky pod nohy“. V Abdocu je systém nastavený poměrně svobodně, ač si nálepkou „svobodná“ nedává. Lidé pracují, kdy jim to vyhovuje a důraz je kladen na výsledek práce. Lidé mají volnost výběru, odkud budou pracovat, ale pražská většina pracuje z kanceláře, jelikož si sami lidé říkali, že je to z domova tak nebaví.

Když firma přijímá do týmu nového člověka, tak ji primárně zajímá, jaké jsou jeho osobní hodnoty a zda zapadne do firemní kultury. Diskuze o přijetí či nepřijetí vychází od lidí v týmu, kteří s ním budou spolupracovat. Ve firmě začínalo hodně lidí, ale skončili po několika málo dnech po oboustranné domluvě, jelikož na práci nestačili nebo se v kolektivu necítili dobře. Jakmile se však někdo k firmě připojil a vydržel měsíc, pak je ve firmě do teď. I díky tomu, že se lidé do jisté míry vybírají, s kým budou pracovat, si vytvářejí takové pracovní prostředí, ve kterém jim je dobře. Chválí, že firma jedná transparentně a férově.

Při rozdělování úkolů jde primárně o to, kdo co už dělal a umí to a co koho baví. Lidé tak většinou pracují na věcech, ke kterým mají blízko a práce na nich je naplňuje. Peníze ve firmě hrají velice malou roli. Lidé nechodí do práce kvůli tomu, aby si vydělali, ale proto, že v tom, co dělají vidí smysl a ten jim přináší radost. Nikdo lidi v práci nemotivuje, jelikož všechny žene kupředu sdílená vize na jednotlivých projektech a jsou sebemotivovaní. V takovém prostředí je efektivita jednotlivců a tím celé firmy vhodně podporována.

3.1.8.4 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ ABDOCU

I v případě Abdocu jsem spokojenost zaměstnanců analyzoval na základě dotazníku, který jim všem byl rozeslán. Návratnost v tomto případě byla 14 ze 17, tj. 82 %.

Zaměstnanci pracující v Abdocu dělají to, co je baví a pracují rádi. Když je zaujme nějaký projekt, mohou se snadno stát jeho součástí a mají opravdu velkou volnost v tom, jak svoji práci dělají. Aby měli neustále přehled o své výkonnosti, dostává se jim včasná zpětná vazba od kolegů. Lidé jsou spokojeni s prostředím ve firmě, které považují za velice férové. Je také otevřené inovacím ze strany zaměstnanců a ti se tak více angažují. Oceňují také transparentní jednání firmy. Lidé v Abdocu mohou ovlivnit, kdo budou jejich kolegové a není pak velké překvapení, že vědí, že mohou svým kolegům věřit. S důvěrou souvisí i skutečnost, že v Abdocu nejsou zaměstnanci svazováni pravidly či směrnicemi nebo přehrším byrokratických formalit. Všichni o věcech přemýšlejí a používají zdravý rozum. To je také důsledek dobré firemní kultury, která odráží hodnoty, ve které sami lidé věří. Zaměstnanci Abdocu se stýkají i mimo práci. Všem vyhovuje velmi flexibilní pracovní doba a široké možnosti práce z domova.

3.1.9 POROVNÁNÍ EFEKTIVITY OBOU FIREM

Moje prvotní domněnka byla taková, že svobodné firmy jsou efektivnější než klasicky řízené firmy. Myslel jsem si to na základě vlastní zkušenosti z korporace, kterou osobně vnímám jako neflexibilní systém. Systém, kde je příliš mnoho pravidel a směrnic, které lidé musí dodržovat a je to také prostředí, ve kterém se lidem spíše nevěří. Firmy se snaží lidi motivovat, nejčastěji hmotnými statky, třeba platem či odměnami.

Efektivitu firem jsem rozdělil do tří složek – vstupy, výstupy a prostředí.

Na vstupech mě zajímalo, jak firmy pracují s časem, zda jejich zaměstnanci mají volnost v tom slova smyslu, že mohou pracovat, kdy sami chtějí a kdy se jim to hodí. Obě dvě, mnou analyzované, firmy jsou v oblasti času velice flexibilní a svým zaměstnancům dávají plnou volnost v tom, kdy pracují. Nenutí lidi ztrácet čas cestováním do práce, mohou pracovat z domova, kdy chtějí. V Clevisu si lidé můžou říci, kolik hodin jsou ochotni vložit do projektu v příštím týdnu či týdnech. V Abdocu si lidé neříkají, jak dlouho budou pracovat, ale dá se na pracovním vytížení domluvit při rozdělování práce na projektu. Z tohoto pohledu vycházejí obě firmy svým zaměstnancům vstříc.

Ve finanční stránce vstupu jsou mezi firmami drobné odlišnosti, ale také jedna velká společná podobnost. Odlišnost jsem zaznamenal ve vlastnictví hardwaru i softwaru. U Clevisu mají všichni zaměstnanci své počítače a na nich používají software, který si sami zakoupili. V Abdocu je několik firemní počítačů s firemním softwarem. Tento jev však dramaticky neovlivňuje efektivitu firem dnes, ale mohl na začátku fungování obou firem připravit Abdoc o počáteční částku, kterou mohl investovat do zviditelnění firmy.

To, v čem jsou si obě firmy hodně podobné, je přístup k hlídání a minimalizování nákladů. Ani jedna z firem nepoužívá přísný kontrolní mechanismus. Primárně snaha kontrolovat výdaje, jde od samotných pracovníků, kteří se snaží peníze vynakládat rozumně a nejde jim o to z firmy vytáhnout víc peněz pro svoje obohacení. Žádná z firem nedělá z proplácení vlastních výdajů byrokratický ráj. Vždy stačí jen přinést nebo poslat doklad. Nikdo nemusí vyplňovat žádné formuláře.

Není tajemstvím, že pro firmy jsou důležitým aktivem dobří lidé. Aby byla firma efektivnější, měla by se snažit i o efektivitu svých jednotlivých zaměstnanců. Dnes existuje velké množství různých technik time-managementu jako je GTD či ZTD a každý si může najít několik triků, které mu v jeho produktivitě pomůžou. Obě firmy o tomto se zaměstnanci hovoří, zkoušejí různé metody a rozhodně jim to není lhostejné. V obou firmách touha být produktivnější a efektivnější vychází ze samotných zaměstnanců, kterým by to následně dovolilo pracovat méně nebo za stejnou dobu udělat více práce.

Ve vzdělávání a rozvíjení schopností svých zaměstnanců se mi zdá o něco aktivnější Clevis. Ani jedna firma nepořádá pro své zaměstnance školení a to z různých důvodů, ale Clevis provozuje malou firemní knihovnu, kde si mohou lidé půjčovat knížky a vzdělávat se ve volném čase. Obě firmy se účastní konferencí, přičemž Abdoc jezdí i daleko za hranice.

Když shrnu poznatky z oblasti vstupů u obou firem, musím konstatovat, že jsou velice obdobné a nedá se říci, že by jedna firma v oblasti vstupu byla efektivnější než druhá. U obou fungují hodně podobné návyky a principy.

Nyní se podíváme na složku výstupů a porovnáme, jak si firmy vzájemně vedou. Na výstupu máme vždy nějaký výsledný produkt a z něj nějaký zisk (pokud projekt není ztrátový). Velice důležitým aspektem závěrečného produktu je jeho kvalita. Zde si obě firmy vedou shodně dobře, jelikož mají zákazníky, kteří se k nim zpátky vracejí anebo je doporučují dál. Zároveň lze říci, že oba dva týmy dávají zákazníkovi produkt, na který jsou pyšní a odevzdávají ho s vědomím, že udělali práci jak nejlépe to za daných podmínek šlo. Nestalo se, že by někdy předávali produkt, kde by věděli, že něco nefunguje, apod.

Jedním z klíčových rozdílů mezi oběma firmami je schopnost dodržovat termíny dodávek. To se Clevisu příliš nedaří a Abdoc s tím nemá problémy. Zároveň tento bod představuje pro Clevis důvod toho, proč zatím negeneruje tolik zisku, na jaký má potenciál. Tady je první velký rozdíl mezi oběma firmami.

Ani jedna z firem nepotřebuje své zákazníky shánět, dokonce mají větší poptávku po svých službách, než jsou schopni uspokojit a musejí zakázky odmítat. U obou firem je to dáno tím, že jsou mezi lidmi vidět – často se pohybují v komunitách okolo webdesignu a jezdí na konference.

Poslední složkou efektivity, z mého pohledu, je prostředí. Myslím si, že je to poměrně opomíjená složka efektivity ve firmách. Zaměřuje se na lidi ne jako na zdroje, ale na jejich lidskou podstatu.

V obou firmách panuje velice dobrá atmosféra a lidé se mezi sebou mají rádi. To je dáno dobrým přijímacím řízením, ve kterém není nejdůležitější formální vzdělání či praxe, ale to, jaký je člověk uvnitř, jaké vyznává hodnoty a zda tak zapadne do firemní kultury. Jsou to vždy lidé, kteří si řeknou, zda s člověkem chtějí pracovat nebo jim nesedí a nechtějí. Nestane se, že by se přijal člověk, který by se líbil jen jednomu člověku, ale vždy je to rozhodnutí celého týmu. V obou firmách pracovali podobně staří nebo spíše mladí lidé. To je další z faktorů, který napomáhá dobrému pracovnímu prostředí, jelikož podobně staří lidé řeší podobné problémy a můžou mít stejné zájmy a takové spojení pak prohlubuje vztahy mezi lidmi a je větší šance, že se z kolegy stane dobrý kamarád. V Abdocu se lidé z týmu

schází neformálně skoro každý týden ve svém volném čase, v Clevisu lidé moc volného času nemají a tak se prakticky mimo firmu nescházejí.

Ani v jedné firmě neexistuje snaha lidi přímo motivovat. Zato se drží zásady, že nejlepší zaměstnanec je ten, který se motivuje sám. Zaměstnanec má v obou firmách volnost pracovat na projektech, které ho zajímají a ve kterých vidí smysl, může pracovat kdy chce, práce, kterou dělá, tak ho baví a chce se v tom zlepšovat a navíc vše dělá v příjemném prostředí s lidmi, se kterými si sedne. V prostředí, kde si lidé mezi sebou věří a vše je plně transparentní.

3.1.9.1 ZÁVĚR O EFEKTIVITĚ

Výzkum prokázal, že moje hypotéza o tom, že svobodná firma je efektivnější byla mylná. Firmy byly podle mého názoru podobně efektivní a díky dodržování termínů zakázek bych řekl, že Abdoc měl ještě o něco navrch. Mohlo by se zdát, že to je jen tím, že je to momentálně větší firma, ale tím to podle mě dáno není. Firma se rozrostla až v posledních dvou měsících a s dodržováním termínů neměli problém ani předtím. Abdoc se nevydává za svobodnou firmu, ale nefunguje v ní model řízení, který známe z velkých firem a korporací. Je to mladá firma, která věci dělá vlastním způsobem. Myslím si, že najít firmu jako je Clevis, která je řízena podle korporátního stylu, je nemožné a zvolení Abdocu jako druhé firmy bylo adekvátní.

3.1.10 ZÁVĚR POROVNÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ OBOU FIREM

Závěr týkající se mé druhé hypotézy, která zněla, že zaměstnanci ve svobodné firmě jsou šťastnější než ti v klasicky řízené firmě, je snadné uhádnout z minulých odstavců. Ani tato hypotéza se mi nepotvrdila jako pravdivá. Zaměstnanci v Abdocu vykazovali známky vysoké dlouhodobé spokojenosti. Všechny tato práce baví a jsou pro ni zapálení. V práci, kterou dělají vidí smysl a nepracují jen čistě pro peníze.

Spokojenost vyplývá především z dobrého a příjemného prostředí, které je velice rozumně nastaveno a lidé to vědí a váží si toho. Je v jejich zájmu chovat se tak, aby nebylo potřeba systém nějak měnit a kdyby se jej snažil jeden člověk

zneužívat, s největší pravděpodobností by ve firmě nevydržel déle než měsíc a kolektiv by mu naznačil, že pro takové lidi tu není místo.

Spokojenost zaměstnanců v Clevisu byla dobrá dle očekávání, ale spokojenost v Abdocu byla příjemným překvapením. Potěšilo mě zjištění toho, že firma nemusí mít nálepku „svobodná“, aby dokázala udržovat své zaměstnance spokojené a šťastné tak, aby se do práce těšili.

4 ZÁVĚR

Cílem práce bylo vypracovat případovou studii zaměřenou na efektivitu dvou českých firem srovnatelné velikosti a zaměření z oboru IT, přičemž jedna vyznává svobodné principy a druhá se za svobodnou nepovažuje a tyto firmy mezi sebou porovnat. Cíl práce jsem splnil. Součástí práce byl výzkum, ve kterém jsem chtěl zodpovědět otázky, zda je svobodná firma Clevis efektivnější, než klasicky řízený Abdoc a zda jsou zaměstnanci v té svobodné v práci spokojenější.

Přínosem práce bylo identifikování faktorů, které ovlivňují efektivitu ve firmách, zabývajících se softwarovým vývojem a ukázka toho, že není potřeba přísný systém k tomu, aby firma správně fungovala a generovala zisk. Za vedlejší přínos označím i samotnou skutečnost, že se problematika svobodných firem dostane k několika dalším lidem, kteří možná dostanou na práci trochu jiný pohled a sami přispějí ke změně, aby více lidí chodilo do práce s radostí.

Prvním poznatkem, který jsem u těchto dvou firem zpozoroval je, že svobodná firma je jen nálepka. Když se firma Clevis označuje jako svobodná, svědčí to o jiném nastavení systému, než bývá standardem. To znamená, spíše než přesné procedury, v Clevisu převládají principy, mnohdy zakořeněné ve firemní kultuře, lidé pracují v prostředí, které podporuje jejich vnitřní motivaci a je založené na férovém přístupu a důvěře. Ale to, že se firma Abdoc nenazývá svobodnou ještě neznamená, že v ní vládne „nesvobodná diktatura“. Navíc tu najdeme především u velkých firem a korporací, málokdy se s ní setkáme v malé firmě. Ale to se pozná, až když se s firmou člověk dostane do bližšího kontaktu a jak se lidově říká, nakoukne pod pokličku.

Z pohledu efektivit obou firem jsem byl příjemně překvapen. Neshledal jsem příliš mnoho návrhů na zlepšení a obě firmy si už v současné době efektivně počínají. Oblastmi pro zlepšení u obou firem je rozvíjení potenciálu zaměstnanců a větší podpora vzdělávání. Největším rozdílem u obou firem je schopnost dodržovat termíny dodávek, které mají domluvené se zákazníkem. V tomto ohledu se Clevisu

příliš nedaří a stojí ho to zisk. Některé svobodné firmy mohou svoji neschopnost a špatné fungování „omlouvat“ právě nazýváním sebe sama svobodnou firmou, ale nemyslím si, že to je případ Clevisu. Naopak Abdoc dodává na čas bez větších problémů a není to tím, že v současné době mají více lidí, neměli s tím problém, ani když jich bylo deset ještě před třemi měsíci. Obě firmy jsou podobně efektivní, ale jsem názoru, že Abdoc má trochu navrch.

Při porovnávání spokojenosti zaměstnanců se nepotvrdila má domněnka, že by ve svobodné firmě Clevis byli zaměstnanci šťastnější a spokojenější než v Abdocu. Je to dáno tím, že v Abdocu je vybudované velice příjemné a férové prostředí, kterého si zaměstnanci váží. Pracují s lidmi, kteří sdílejí podobné hodnoty jako oni. Do práce nechodí jen proto, aby vydělali peníze, ale protože v ní vidí hlubší smysl a dělají většinu času to, co je baví a co dobře umí. Nemůžeme se divit, že v takovém prostředí se zaměstnanci cítí dobře a jsou šťastní. Na tomto jednom příkladu je vidět, že zaměstnanec může spokojeně pracovat i ve firmě bez nálepky „svobodná“. Doufám, že takových firem bez nálepky „svobodná“ je daleko více a že Abdoc není světlou výjimkou.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

5.1 BIBLIOGRAFIE

- BUCHALCEVOVÁ, Alena, Milan ŠIMŮNEK a Iva STANOVSKÁ. Základy softwarového inženýrství: základní témata. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002, 198 s. ISBN 80-245-0346-8.
- BUCHALCEVOVÁ, Alena. Metodiky budování informačních systémů. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009, 205 s. Vysokoškolská učebnice (Oeconomica). ISBN 978-80-245-1540-3.
- SEMLER, Ricardo. Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4.
- HSIEH, Tony. Štěstí doručeno. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, 254 s. ISBN 978-80-904890-2-8.
- CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. 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.
- PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.
- COLLINS, James C. Jak z dobré firmy udělat skvělou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 297 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
- STŘÍŽOVÁ, Vlasta. Systémové pojetí (hospodářské) organizace. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1265-5.
- Svobodomyšlné společnosti. Svoboda Naživo [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://svobodanazivo.cz/svobodomyslne-spolecnosti>
- Nevěříte Extrémnímu programování? Zkuste klasiku: Rational Unified Process. KADLEC, Václav. Živě.cz [online]. 29.7.2003 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/neverite-extremnimu-programovani-zkuste-klasiku-rational-unified-process/sc-3-a-112889/default.aspx>
- RUP - Životní cyklus projektu. ALDORF, Filip. Objekty [online]. 2002, 3.2.2008 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://objekty.vse.cz/Objekty/Rup3>
- Agilní vývoj: Scrum. KNESL, Jiří. Zdroják [online]. 18.12.2009 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.zdrojak.cz/clanky/agilni-vyvoj-scrum/>
- 37SIGNALS. Basecamp [online]. 1999, 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://basecamp.com/>
- Internet Trends. Stanley Morgan [online]. April 10, 2010, s. 87 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf
- CLEVIS. Clevis s.r.o.: Vytváříme webové stránky pro příští dny [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.clevis.cz/>
- CLEVIS. Zcleviseno - pohled lidí z Clevisu na webdesign, mobilní web a organizaci práce [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://blog.clevis.cz/>

- Once upon a time: abdoc blog. ABDOC. Abdoc [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://blog.abdoc.net/post/11872554472/once-upon-a-time>
- Abdoc philosophy comics: abdoc blog. ABDOC. Abdoc [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://blog.abdoc.net/post/14408845298/abdoc-philosophy-comics>
- ABDOC. CSS Piffle: Designing beautiful interfaces without writing any code [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://csspiffle.com/>
- Framework. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Framework>
- Metodika. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Metodika>
- Otevřený software. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Otevřený_software
- KALÁBEK, Vítězslav. Archiv závěrečné práce Vítězslav Kalábek FI B-AP BcAP. Informační systém Masarykovy univerzity [online]. 2009 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/207418/fi_b/8306085/
- Scrum (development). In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(development\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_(development))
- Metoda vývoje - Scrum. Lupa.cz [online]. 2009-11-09 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://blog.lupa.cz/railsworx/metodika-vyvoje-scrum/>
- Software development methodology. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Software_development_methodology
- HAJZLER, Tomáš. Na snídani s Petrem Márou II. PeopleComm [online]. [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/na-snidani-s-petrem-marou-ii>
- IBM Rational Unified Process. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/IBM_Rational_Unified_Process
- Extreme programming. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Extreme_programming

5.2 CITACE

1. SEMLER, Ricardo. Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. X.
2. Svobodomyslné společnosti. Svoboda Naživo [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://svobodanazivo.cz/svobodomyslne-spolecnosti>
3. Nevěříte Extrémnímu programování? Zkuste klasiku: Rational Unified Process. KADLEC, Václav. Živě.cz [online]. 29.7.2003 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/neverite-extremnimu-programovani-zkuste-klasiku-rational-unified-process/sc-3-a-112889/default.aspx>
4. RUP - Životní cyklus projektu. ALDORF, Filip. Objekty [online]. 2002, 3.2.2008 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://objekty.vse.cz/Objekty/Rup3>
5. Agilní vývoj: Scrum. KNESL, Jiří. Zdroják [online]. 18.12.2009 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.zdrojak.cz/clanky/agilni-vyvoj-scrum/>
6. 37SIGNALS. Basecamp [online]. 1999, 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://basecamp.com/>
7. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 37.
8. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 57.
9. HSIEH, Tony. Štěstí doručeno. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011.
10. COLLINS, James C. Jak z dobré firmy udělat skvělou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 70.
11. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 241.
12. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 29-47.
13. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 125-127.

14. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 34-35.
15. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 51.
16. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 64-82.
17. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 64-82.
18. SEMLER, Ricardo. Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 178-184.
19. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 229.
20. HSIEH, Tony. Štěstí doručeno. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 157-162.
21. HSIEH, Tony. Štěstí doručeno. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 236-239.
22. HSIEH, Tony. Štěstí doručeno. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 233-235.
23. HSIEH, Tony. Štěstí doručeno. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 235.
24. Internet Trends. Stanley Morgan [online]. April 10, 2010, s. 87 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z:
http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf
25. CLEVIS. Clevis s.r.o.: Vytváříme webové stránky pro příští dny [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.clevis.cz/>
26. CLEVIS. Zcleviseno - pohled lidí z Clevisu na webdesign, mobilní web a organizaci práce [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z:
<http://blog.clevis.cz/>
27. Once upon a time: abdoc blog. ABDOC. Abdoc [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://blog.abdoc.net/post/11872554472/once-upon-a-time>

28. Abdoc philosophy comics: abdoc blog. ABDOC. Abdoc [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://blog.abdoc.net/post/14408845298/abdoc-philosophy-comics>
29. ABDOC. CSS Piffle: Designing beautiful interfaces without writing any code [online]. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://csspiffle.com/>
30. Framework. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Framework>
31. Metodika. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Metodika>
32. Otevřený software. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Otevřený_software
33. STŘÍŽOVÁ, Vlasta. Systémové pojetí (hospodářské) organizace. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007.
34. Metoda vývoje - Scrum. Lupa.cz [online]. 2009-11-09 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://blog.lupa.cz/railsworx/metodika-vyvoje-scrum/>
35. BUCHALCEVOVÁ, Alena, Milan ŠIMŮNEK a Iva STANOVSKÁ. Základy softwarového inženýrství: základní témata. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002.
36. BUCHALCEVOVÁ, Alena. Metodiky budování informačních systémů. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009, 205 s. Vysokoškolská učebnice (Oeconomica).
37. Software development methodology. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Software_development_methodology
38. COLLINS, James C. Jak z dobré firmy udělat skvělou. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 42.
39. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 246.

40. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 16-22.
41. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 63.
42. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 58-60.
43. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 55-62.
44. PINK, Daniel H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!. Olomouc: ANAG, 2011, s. 82-97.
45. HAJZLER, Tomáš. Na snídani s Petrem Márou II. PeopleComm [online]. [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: <http://blog.peoplecomm.cz/clanek/na-snidani-s-petrem-marou-ii>
46. HSIEH, Tony. Štěstí doručeno. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 237.
47. IBM Rational Unified Process. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/IBM_Rational_Unified_Process
48. Extreme programming. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Extreme_programming
49. Scrum (development). In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(development\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_(development))
50. CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, s. 42-53.

6 SLOVNÍK POJMŮ

- **Basecamp** – webová služba od 37signals pro projektový management, umožňuje také sdílení souborů
- **co-working** – metoda práce jednotlivců v jednom společném sdíleném prostoru
- **CRM** – zkratka pro customer relationship management, tedy druh IS určený pro řízení vztahů se zákazníky
- **Django** – opensourcový framework pro Python
- **framework** – softwarová struktura sloužící jako podpora při programování, může obsahovat podpůrné programy, knihovny API, apod.)²⁹
- **Git** – distribuovaný systém správy verzí kódu
- **GTD** – zkratka pro Getting Things Done, jedná se o metodu time-managementu popsanou Davidem Allenem
- **Highrise** – webové CRM od 37signals
- **home-office** – možnost pracovat z domova
- **leadership** – proces vedení lidí jednotlivcem
- **LinkedIn** – profesní sociální síť
- **metodika** – souhrn doporučených praktik a postupů, pokrývající celý životní cyklus aplikace³⁰
- **Nette** – opensourcový framework pro tvorbu webových aplikací v PHP 5
- **opensource** – počítačový software s otevřeným kódem, který je za dodržení určitých podmínek možné dalšími uživateli používat a modifikovat³¹
- **proces** – soubor po sobě jdoucích činností s jasně vymezeným začátkem a koncem, které mají jeden či více vstupů a produkuje výstup, který má přidanou hodnotu
- **ROWE** – zkratka pro Results only work environment, tedy prostředí, ve kterém není důležité, jak se splnění nějakého úkolu dosáhne, ale že se jej dostáhne a včas
- **Scrum** – lehká metodika pro vývoj softwaru
- **Skype** – služba pro volání po internetu, umožňuje také použití videokonferencí
- **SVN** – systém pro správu verzí kódu
- **TDD** – zkratka pro Test-driven development, tedy metodika vývoje řízeného testy a spočívá v tom, že se nejprve napíší testy a následně se píše kód funkcionality
- **Toggl** – webová aplikace pro měření času stráveného na projektech
- **Trello** – webová aplikace pro jednoduchou správu projektů
- **tweetnout** – poslat zprávu prostřednictvím sociální sítě Twitter
- **verzování** – systém správy kódu, který umožňuje pracovat se starými verzemi kódu a vytvářet nové vývojové větve
- **word of mouth** – verbální způsob předávání informací o produktu mezi lidmi, jedna z neúčinnějších metod marketingu
- **ZTD** – zkratka pro zen to done, jedná se o metodu time-managementu založenou na jednoduchosti

7 PŘÍLOHY

7.1 DOTAZNÍK

Dostupný z URL <http://bit.ly/bc-dotaznik>

Dotazník pro přátele z Abdocu a Clevisu

Ahoj, jsem Honza Miřacký a píšu bakalářku na téma Svobodných IT firem v ČR. Součástí je případová studie dvou srovnatelných firem z oboru IT, kde jedna je klasicky řízená a druhá svobodná a já se snažím zjistit, zda svobodné principy v řízení ovlivňují efektivitu firmy. Druhým bodem mého výzkumu je zjistit, jak systém řízení ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.

Vaše názory a odpovědi jsou pro mě velice cenné a vážím si vašeho času. Výzkum nepotrvá víc než 10 minut.

Škála je podobná jako ve škole a týká se souhlasu s výrokem. Naprosto souhlasím = 1; vůbec nesouhlasím = 5. Např. hrozně nerad chodím do práce a nebaví mě to, tak na první otázku odpovím 5.

Já a moje práce

- **Má práce mě baví a pracuji rád**
- **Líbí se mi prostředí, ve kterém pracuji**
Prostředím rozumíme jak prostory kanceláře, tak i vztahy mezi lidmi, atmosféru, apod.
- **Firemní kultura odráží hodnoty, ve které sám věřím**
Firemní hodnotou může být "přijměte a podporujte změny" a vy sami se o toto snažíte i ve svém životě a žijete podle toho.
- **V práci, kterou dělám vidím smysl**
Nevidíme za ní jen vydělané peníze, ale něco, co nás samotné přesahuje – co má smysl, co dělá svět lepším místem.
- **Mám velkou volnost ve způsobu, jak svoji práci udělám**
Nikdo mi nenařizuje, jak přesně mám při práci postupovat, řídím se zdravým rozumem
- **Mám možnost zapojit se do jakéhokoliv projektu, který mě zajímá**
- **Dobrovolný komentář k sekci Já a moje práce**

Osobní rozvoj a vzdělávání

- **Mám k dispozici dostatek možností dalšího vzdělávání**
Můžete si sami vybrat školení, kterého se chcete zúčastnit a víte, že vás firma podpoří?
- **Pracuji na tom, abych byl produktivnější a efektivnější**

- Dostává se mi včasné zpětné vazby od kolegů
Zpětná vazba na něco, co jsme udělali před půl rokem nemá smysl. Důležitá je zpětná vazba do několika dní od vykonání úlohy.

- Dobrovolný komentář k sekci Osobní rozvoj a vzdělávání

Kolegové

- Můžu ovlivnit, kdo budou mí kolegové
Než se přijme nový kolega, zeptá se vás někdo, co si o tom myslíte?
- Můžu kolegům věřit
- Často vídám své kolegy i mimo práci
- Často v kanceláři potkávám usměvavé lidi
- Dobrovolný komentář k sekci Kolegové

Pracovní prostředí

- Pracuji v prostředí, kde jsou důležité výsledky, ne způsob, jak jich dosáhnu
Je důležitější výsledek práce než „cesta“ k výsledku?
- Pracuji ve férovém prostředí
Ve firmě je spravedlnost a necítím, že by se zde děly „levárny“.
- Když dostanu nápad na inovaci, nenechám si ho pro sebe
- Lidé si můj nápad vyslechnou a jsou ochotni s ním dál pracovat
- Chtěl bych být méně kontrolován a mít více zodpovědnosti
- Firma jedná velmi transparentně
Sdílí s vámi firma veškeré informace, nedrží před vámi tajemství, máte informace o toku peněz?
- Dobrovolný komentář k sekci Pracovní prostředí

Pracovní doba a pravidla

- Mám dostatečně flexibilní pracovní dobu
- Pracuji z domova tak často, jak mi to vyhovuje
Mám možnost pracovat z opačné části zeměkoule, aniž bych narušil chod firmy.
- V práci mě zdržují byrokratické formality
Věci by se často daly vyřídit jednodušeji, místo toho ale musím jít složitější byrokratickou cestou
- Pravidla, směrnice a nařízení občas podkopávají mé etické chování
Ovlivňují pravidla a směrnice vaše chování tak, že byste se někdy chovali etičtěji, kdyby neexistovaly?
- Dobrovolný komentář k sekci Pracovní doba a pravidla

Obecné údaje

- Jsem: Muž / Žena
- Je mi: 15-19 let / 20-25 let / 26-35 let / 36 let a více
- Jsem: Z Abdocu / Clevisák
- U firmy pracuji: Méně než 3 měsíce / 4 měsíce až rok / 1-2 roky / 2-4 roky / 5 let a více
- Dobrovolný komentář

8 REJSTRÍK

- Abdoc, 35, 45
- Basecamp, 20, 37, 41, 43, 46, 51
- Clevis, 35, 36
- co-working, 37
- CSS Piffle, 46, 50
- Django, 46
- Document Management System, 20
- efektivita, 33, 53
- FAVI, 22, 26
- firemní kultura, 30, 42, 52, 55
- flow, 31
- fluktuace, 24, 41, 49
- Google, 27
- GSI, 30
- GTD, 40, 49, 54
- Highrise, 37
- hodnoty, 23, 30
- komunita, 29, 40, 41, 46, 50
- lídr, 24
- McGregor, 25
- metodiky, 11
 - agilní, 13
 - extrémní programování, 14
- Scrum, 14
- test-driven development, 14, 37
- rigorózní, 11
- Rational Unified Process, 12
- minimalizace nákladů, 26, 33, 38, 43, 47, 51
- motivace, 25, 28, 42, 50, 56
- mzda, 29, 39, 48
- najímání lidí, 22, 40, 49
- Nette, 37, 41
- opensource, 29
- porada, 38, 46
- práce z domova, 27, 38, 47, 51
- pracovní doba, 38, 43, 45, 47
- procesy, 17
- produktivita, 27, 28, 45, 49
- reinvestice, 28, 48, 51
- responsive web design, 36, 41
- Richards Group, 24
- ROWE, 27
- rozdělení práce, 46, 52
- Scrum, 39, 46

Semco, 30
Skype, 47
smysl, 41
štěstí, 31, 44, 52
transparence, 41, 45, 49, 56
Trello, 37, 46, 51
Twitter, 35, 37, 40, 41
verzovací systém, 20
Git, 20, 37
SVN, 20
vize, 31, 41, 44, 50
vzdělávání, 28, 39, 43, 48, 54
Zappos, 23, 30
zodpovědnost, 21
zpětná vazba, 38