

OBSAH:

Slobodní zamestnanci robia firmu úspešnou .....	1
Čo je Sloboda v práci .....	4
Ako pracujú slobodné firmy .....	6

# Slobodní zamestnanci robia firmu úspešnou

## V brazílskej firme Semco naučila sloboda zamestnancov zodpovednosti

26.08.2011 / Jozef Ryník

*Ak si sami zvolíte výšku platu, pracovný čas, pozíciu aj výrobné kvóty, budete chcieť maximum, alebo si zachováte triezvy úsudok? Skúsenosti **brazílskej firmy Semco** hovoria, že platí druhá možnosť. Sloboda naučila zamestnancov zodpovednosti.*

Brazílska firma Semco nie je žiadna maličká spoločnosť nadšencov, ktorí vyznávajú slobodu v riadení. Je to pôvodne rodinný podnik, ktorý však dokázal Ricardo Semler, syn zakladateľa firmy, svojím inovatívnym prístupom k riadeniu premeniť na veľkú a úspešnú medzinárodnú korporáciu s miliardovými tržbami ročne. Čo stojí za jeho úspechom? Takzvaný systém participatívneho manažmentu.

### Viac slobody, lepší výkon

Pri tomto type riadenia firmy ide o to, aby sa zamestnanci čo najviac podieľali na jej fungovaní. Môžu si sami určiť pracovný čas, upraviť pracovné miesto podľa vlastného vkusu, ale aj vybrať si počítačový systém na svojom počítači.

Vo firme síce existujú šéfovia a je tam istá vertikálna štruktúra riadenia, ale vedúci sú každý polrok hodnotení svojimi podriadenými a výsledky sa zverejňujú. Politika firmy Semco je založená na čo najširšej otvorenosti. Pracovníci sú školení v tom, aby rozumeli finančným výkazom a mohli si skontrolovať výsledky firmy – zistiť, ako na tom je. Každé tri mesiace sú zverejňované aj finančné výkazy.

Manažment nemá žiadne tajnosti, takže ak sa firme nedarí, vedia o tom aj zamestnanci. Majú dokonca prístup na zasadnutia predstavenstva spoločnosti. Keď na začiatku deväťdesiatych rokov bola brazílska ekonomika pred bankrotom, zamestnanci Semca si odhlasovali zníženie plátov a za to dostali väčší podiel na zisku firmy, až 39 percent. Manažérom klesli platy o štyridsať percent

a zamestnanci mali právo rozhodovať o každej nákladovej položke či ponúkať zlepšovanie výrobných procesov. Firma krízu brazílskej ekonomiky prežila a posilnila sa.

Dnes si môžu zamestnanci Semca určovať aj výrobné normy. Keďže si ich určili sami, snažia sa ich dodržiavať. Stáva sa, že robia dobrovoľné nadčasy, aby kvóty splnili. Nikto nemá záujem podvádzať, keďže zamestnanci sa podieľajú na zisku firmy. Namiesto veľkých bonusov pre vrcholových manažérov je zisk rozdeľovaný pre širšiu skupinu ľudí.

### **Určíte si svoj plat**

Platy sú považované za mimoriadne citlivú záležitosť. Aj v tejto oblasti je Semco výnimočné. Výška platov je verejne prístupná, hoci zamestnanec má možnosť hodnotu svojho zárobku utajiť. Musí však o to požiadať. Navyše, ľudia v Semcu si môžu určovať aj výšku platu, hoci limity nie sú úplne voľné. Zamestnanec by mal pri určovaní zárobku zohľadniť svoje zručnosti a platy kolegov na podobnej pozícii. Nadhodnotené platy nie sú bežné – zamestnanci vedia, že ak by sa ohodnotili neštandardne vysoko, budú toľko chcieť aj ich kolegovia a zisk firmy pôjde dole. Napokon by na to doplatili všetci. Podobne neexistuje vo firme rozpočtový limit na služobné cesty. Zneužívať voľnosť ani v tomto prípade nikomu nenapadne. Išiel by zase proti sebe. R. Semler verí, že ak dá ľuďom viac slobody, stávajú sa zodpovednejšími.

V tejto brazílskej firme nie sú recepčné, sekretárky či personálni asistenti. Sú tam zbytoční. Semco nemá ani stálu organizačnú štruktúru, neprikazuje zamestnancom žiaden štýl obliekania. Praktizuje sa rotácia pozícií. Dvadsať percent manažérov si každý rok vymení stoličku. Dôkazom toho, že tento systém vo firme funguje, je fluktuácia zamestnancov pod jedným percentom.

Participatívny systém riadenia má výhody v tom, že firma je flexibilná a konkurencieschopná.

V Semcu sa napríklad strategické plány na dlhšie obdobie nevypracúvajú. „Dokážem napísať počas niekoľkých minút strategický plán na nasledujúcich päť rokov pre akúkoľvek spoločnosť: rast o päť percent v prvom roku, desať v druhom a pätnásť v treťom roku. Už ste niekedy videli strategický plán, ktorý hovorí, že spoločnosť porastie o päť percent v prvom roku, potom bude mať veľké straty a tretí rok príde fúzia? Ja nie,“ hovorí majiteľ firmy. O investíciách a projektoch rozhodujú zamestnanci v hlasovaní. R. Semler má takisto iba jeden hlas. „Prvou zásadou je, že ak zamestnanec nemá záujem o produkt alebo projekt, iniciatíva nebude nikdy úspešná,“ tvrdí tento inovatívny manažér.

### **Demokrat proti autokratovi**

Predtým ako odštartoval zmenu firmy, musel zviest' R. Semler boj s vlastným otcom. Keď na konci sedemdesiatych rokov začal pracovať vo firme otca Antonia, ktorá dodávala dielce na lode, okúsil autokratický spôsob vedenia. Syn chcel presvedčiť otca na decentralizované riadenie. Neuspel, a preto pohrozil odchodom z firmy. Otec napokon ustúpil a predal v roku 1980 vedenie firmy len 21-ročnému synovi. Mladý

manažér, ktorý absolvoval Harvard Business School ako dvadsaťročný, začal meniť firmu rýchlo a radikálne. Vyhodil dve tretiny starého manažmentu, zrušil starú manažérsku štruktúru a zaviedol participatívny manažment s voľným pohybom informácií.

Zmeny postihli aj interné predpisy. R. Semler zistil, že vo firme je veľa predpisov na papieri, ale nikto ich nedodríava, lebo si myslí, že sú zlé. Navyše fabrika nespĺňala dodacie lehoty. Šéf vyhlásil, že zamestnanci ako armáda majú problémy, pretože systém vo fabrike je ako väzenie. Zmenil ho a dal zamestnancom možnosť slobodne myslieť a systém inovovať. Napríklad porady sa skrátili a neriadili sa časom. Zamestnanci na ne chodili s farebnými prívieskami, ktoré vyjadrovali ich náladu. Zelená znamenala dobrú, žltá horšiu a červená zlú náladu. Podľa R. Semlera sa to môže zdať detinské, ale prinieslo to do fabriky novú kultúru. Veľa pravidiel zrušili, iné sa stali nepísanými, ale dodržiavanými.

V roku 1984, keď Ricardo zaujal post výkonného riaditeľa, nespoliehal sa iba na stagnujúci lodný priemysel a diverzifikoval biznis. Na konci osemdesiatych rokov dovolil zamestnancom vytvárať oddelenia, ktoré prichádzali s inováciami. Potvrdenie správnosti nastaveného smerovania prišlo vtedy, keď tieto satelitné jednotky vyprodukovali dve tretiny nových produktov firmy a zamestnávali dve tretiny ľudí. Tvorivosti pomáhala možnosť rozdeliť 23 percent zisku medzi zamestnancov. Namiesto zložitého systému odmien sa profit rozdeľoval rovnakým dielom v tíme ľudí.

Úspech firmy sa dostavil už na začiatku deväťdesiatych rokov. Aj R. Semler začal žať úspechy. V rokoch 1990 a 1992 ho zvolili za brazílskeho podnikateľa roka. Ako 33-ročný rezignoval na výkonné funkcie a začal sa viac venovať písaniu kníh o manažovaní. Jeho kniha *Maverick* z roku 1993 sa stala bestsellerom a preložili ju do šestnástich jazykov. Okrem fabriky založil na princípe slobody školu, ktorú navštevovali aj jeho deti.

### **Ako vznikla**

*Firmu Semco založil v brazílskom Sao Paule v roku 1953 rakúsky inžinier Antonio Kurt Semler. Pôvodne vyrábala stroje na výrobu rastlinného oleja. V šesťdesiatych rokoch sa preorientovala na čerpadlá pre lode. Spoločnosti sa darilo a po dvadsiatich rokoch dodávala stroje sedemdesiatim percentám brazílskej flotily. V osemdesiatych rokoch, keď prevzal vedenie firmy syn zakladateľa Ricardo, spoločnosť rozšírila svoju výrobu o mixéry a chladiace systémy. V súčasnosti firma vyrába okolo dvetisíc produktov vrátane umývačiek riadu či digitálnych skenerov. Venuje sa aj bankovníctvu a bioenergii. Má vyše tritisíc zamestnancov po celom svete.*

# Čo je Sloboda v práci

17. Jún 2012

Podľa [prieskumu angažovanosti zamestnancov](#) až 70% ľudí v Európskych firmách nebaví ich práca. To má za následok konflikty na pracovisku, nízku produktivitu, nespokojnosť klientov a finančné straty. Táto nálada sa prenáša domov kde to vplýva na osobný život, vzťahy, zdravie... Nespokojní zamestnanci ako príčiny najčastejšie uvádzajú zlé vzťahy a nedostatok slobody. Odpoveďou na tieto problémy je filozofia zvaná *Sloboda v práci*.

## Čo to je

Je to spôsob organizácie práce, ktorý využíva prirodzené vlastnosti človeka. [Výskumy po celom svete](#) ukazujú, že to, čo ľudí skutočne motivuje je pocit, že práca má zmysel (*purpose*), možnosť rastu (*mastery*) a sloboda (*autonomy*). Slobodné firmy využívajú tieto vedomosti na zlepšenie motivácie a spokojnosti zamestnancov. Slobodní lídri pristupujú k zamestnancom partnersky – ako k dospelým, samostatným a zodpovedným ľuďom. Dovoľia zamestnancom aby sa podieľali na rozhodovaní, dajú im slobodu, s ktorou sa prirodzene spája aj zodpovednosť. Zamestnanci potom prijímajú spoluzodpovednosť za firmu a prebúdzajú sa v nich prirodzená snaha robiť veci dobre. Túto snahu máme všetci v sebe ale v bežnej firme sa ľudí nikto nič nepýta, dostávajú len príkazy, nemajú moc veci zmeniť a tak za necítia zodpovednosť; robia nutné minimum ale na firme im nezáleží. Zamestnanci slobodných firiem bývajú spokojnejší, lojálnejší a nespokojnosť nepotrebujú kompenzovať nespokojnosť nadštandardným platom. Neslobodní lídri naopak pristupujú k ľuďom ako k hlúpym („on to nevie, tak mu musím napísať presný postup“), nezodpovedným („musím ho kontrolovať, lebo inak to spraví zle“) a lenivým („on to nechce robiť, tak ho musím „motivovať“ platom a hrozbou trestov“). Keď sa k ľuďom takto správajú, ľudia sa takými stanú. Spomeňte si na vašich učiteľov – naučili ste sa viac pri takom, ktorý sa k vám správal ako k hlúpemu/hlúpej, alebo pri takom, ktorý vám veril?

## Slobodný človek

Ako ľudia prirodzene chceme byť užitoční, chceme pracovať pre spoločnosť, rásť, zlepšovať seba aj kvalitu služieb, ktoré poskytujeme. Táto naša prirodzená vlastnosť je však spravidla potlačená najprv výchovou, neskôr školou a nakoniec prácou. V týchto tímoch (prvým tímom je rodina, prvými šéfmi sú rodičia, prvými kolegami sú súrodenci a kamaráti) spravidla narážame na authority, ktoré sú presvedčené, že vedia lepšie, čo je pre nás dobré, čo by sme mali robiť a čo nesmieme. Potláčajú v nás tvorivosť, vlastný názor a vlastnú snahu robiť niečo dobré. Potom robíme to, čo nás nebaví a chodíme domov vyšťavení a nespokojní. Ako kompenzáciu chceme stále väčšie domy, drahšie autá, luxusnejšie dovolenky... Aby sme si ich mohli dovoliť, musíme stále viac pracovať – robiť viac toho, čo nás nebaví... Ak chceme z tohto kolotoča vystúpiť, ak chceme byť slobodní (a som si istý, že to všetci chceme), musíme si každý sám ujasniť, čo vlastne chceme, v čom sme dobrí a čo sa nám nepáči. Musíme aj nájsť odvahu spraviť v živote zmenu, niekde povedať Nie a niekde Áno. Slobodná firma začína pri slobodných jednotlivcoch. Aj človek,

ktorý nie je na vedúcej pozícii, môže výrazne prispieť k vyčisteniu prostredia okolo seba a hlavne svojho života. Takýto človek získava kontrolu nad svojim životom, často desí neslobodných ľudí, pretože oni nad ním strácajú kontrolu, stáva sa však bezpečným prístavom pre dobrých ľudí okolo neho. Zvyknú sa mu čistiť vzťahy, zvyšovať spokojnosť so životom a vzrastá jeho osobná moc.

## Slobodná firma

Aby v tomto kolotoči ľudia vydržali, firma ich musí stále viac platiť aj strážiť. Naopak firmy, ktoré prijali filozofiu Slobody v práci vykazujú dlhodobý rast, vysoké finančné zisky a veľkú lojalitu zamestnancov pri podštandardných platoch. Ukazuje sa, že sloboda v práci, ak sa správne aplikuje, stane sa veľkou konkurenčnou výhodou firmy.

Oblasť	Klasická firma	Slobodná firma
Organizácia podniku	Hierarchie a nepružné oddelenia, ktoré si plnia „svoje“ ciele	Decentralizácia, práca v autonómnych tímoch alebo v sieťach
Pracovníci	Zamestnanci, ktorí dostávajú úlohy a ciele a za ich splnenie dostávajú odmenu	Spolupodnikatelia, ktorí si úlohy a ciele definujú sami a tým aj výšku svojej odmeny
Lídri	Silní vodcovia, ktorí vytyčujú smer a ciele, sledujú ich plnenie	Pokorní lídri, ktorí vytvárajú ľuďom podmienky na rozvoj ich talentu v práci
Motivácia na dosahovanie spoločných cieľov	Stimulácia peniazmi za dosiahnutie cieľov	Motivácia cez hľadanie zmyslu pri dosahovaní spoločnej vízie
Pracovná disciplína	Štandardy, pracovné poriadky, kontrola	Zodpovednosť a úcta voči kolegom a zákazníkom, sebadisciplína
Riešenie problémov a konfliktov	Kompromis = ja alebo ty = ja (50 %) + ty (50 %) = 50 %	Synergia (tretia alternatíva) = ja a ty = ja (100 %) + ty (100 %) = 200 %
Komunikácia	Formálne mítingy a informačný systém, diskusia, v ktorej má väčšinou pravdu šéf	Voľná výmena informácií, nápadov, neformálna komunikácia, dialóg, rôzne uhly pohľadu
Učenie sa	Plány rozvoja pracovníkov, tréningy, hodnotenie pracovníkov, učenie je často zamerané na informácie, nie na znalosti	Pracovník si definuje svoj vlastný rozvoj a hľadá vhodnú pozíciu, 360 hodnotenia!, spätné väzby, učenie sa z minulosti
Riadenie a kontrola	Nadriadenosť/podriadenosť, nedôvera, riadenie zhora dole, kontrola ľudí a výsledkov	Férovosť, rešpekt, vzájomná úcta, zameranie na spoločné výsledky, morálne a etické princípy
Pracovné prostredie	Zhora definovaná firemná identita a pracovné prostredie v zmysle štandardov „corporate identity“	Zamestnancami vytvárané pracovné prostredie, v ktorom sa cítia dobre – napr. zariadenie pripomínajúce domov, čítareň kníh, meditačná miestnosť a pod.
Práca a jej obsah	Pracovné opisy a pozície, pracovné štandardy, definovaný pracovný čas	Obsah práce si v mnohom definuje pracovník sám a sám si v podniku hľadá aj vhodnú pozíciu, pracovný čas neexistuje, ak to práca umožňuje, môže sa pracovať doma a na iných miestach

## Porovnanie klasickej a slobodnej firmy

# Ako pracujú slobodné firmy

## Rozhovor s podnikateľom Tomášom Hajzlerom

350874

26.05.2011 / [Lucia Fričová](#)

[Pri prvej návšteve stránky PeopleComm ma zaujalo, že sa tam dá vypočítať dátum smrti. Zakladateľovi Tomášovi Hajzlerovi sa tam verejne odpočítava čas blížiaceho sa zániku. Na pohrebe starej mamy si uvedomil, že život je krátky na to, aby sme ho prežili v práci, ktorá nás nebaví a nedáva nám zmysel.](#)

**Tvrdíte, že staré firmy fungujú na princípe cukru, biča, povinnosti a hierarchie. Môžete to vysvetliť?**

Povinná školská dochádzka pokračuje ďalej v zamestnaní konceptom pracovnej povinnosti. A už zo svojej podstaty, čo je povinné, to človeka nebaví. Preto sa ponúka cukor vo forme benefitov, bonusov a kafetérií, aby to bolo znesiteľnejšie. Pri porušení alebo neplnení si povinností prichádza na rad bič vo forme napomenutí, zníženia platu, v najhoršom prípade „vyhodenie“. Takáto firma funguje hierarchickým systémom. Čím ste nižšie, tým viac robíte, a čím vyššie, tým viac rozhodujete a kontrolujete. Takýmto systémom práce sa likviduje detská vášeň, kreativita i nadšenie, ktoré sú nám prirodzené.

**Ako by mala vyzerat' firma v 21. storočí?**

Slobodná firma by mala stáť na troch ľudských potrebách – majstrovstve, autonómii a zmysluplnosti. Človek má potrebu robiť veci, v ktorých je dobrý a môže sa zlepšovať. Robiť niečo, čo je väčšie ako on sám, a rozhodovať o svojom živote. Namiesto povinnosti je tu sloboda. Človek si do určitej miery volí, čo bude robiť a dostáva za to férové peniaze. Financie nemajú byť najdôležitejší dôvod, prečo pracuje. Dôvodom má byť, že v práci nachádza zmysel. To je úplne nová paradigma.

**Človek sa stáva sám sebe manažérom?**

[Áno. Je tu oveľa viac sebariadenia. Hlavný rozdiel starej a novej firmy je v riadení verzus sebariadení. Dvadsiate storočie stavia na manažéroch, ktorí kontrolujú a riadia tých pod sebou. Keďže je to povinné, tak to nikoho nebaví.](#)

**Môžete uviesť konkrétny príklad?**

Predstavte si, že k vám príde niekto domov. Máte na výber z dvoch možností, ako sa k návšteve budete správať. Buď jej dáte najavo, že sa má správať ako na návšteve, alebo naznačíte, nech sa uvoľní ako doma. Keď je to na návšteve, tak človek nevie, či si môže ešte zobrať keks alebo dať druhé pivo, aby nebol za alkoholika. Vyložil by si nohy, ale to sa asi nesmie... Takže keď odchádza domov, konečne si vydýchne. Keď je to ako doma, tak známym ukážete – tu sú koláče, pivo, tam je balkón, keď budeš chcieť fajčiť, a tam posteľ, keď budeš unavený – a funguj. A on funguje, občas sa ubezpečí, či nikomu neprekáža. A to je ten rozdiel medzi slobodnou a zastaranou firmou.

## **Prečo si založiť slobodnú firmu?**

Možno niekoho prekvapí, že sloboda v práci je ekonomicky mimoriadne výhodná. Nechať ľudí robiť to, čo ich baví, spravidla znamená lepšiu produktivitu a vyššie zisky pre všetkých zúčastnených.

## **Ako pracujú slobodné firmy?**

Tímovo a fungujú viac projektovo. Aby si ľudia mohli siahnúť na celý proces a našli to, v čom sú najlepší. Dôležitý je dizajn pracovnej pozície, aby človek do „zbláznenia“ nerobil to isté. Druhou vecou je kultúra, ktorá ľuďom dovoľuje, aby sa motivovali sami. Lebo, ako vieme z výskumov, ľudia nie sú motivovateľní zvonka.

## **Keď dáme ľuďom slobodu, vyžaduje si to veľkú dôveru. Naozaj sa to dá bez biča?**

Sloboda vo svojej podstate funguje na dôvere. Keď nie je dôvera, treba sa istiť. Vymýšľajú sa rôzne smernice a pravidlá, kontroluje sa dochádzka, obmedzuje sa web. A my ako bývalá česko-slovenská spoločnosť máme málo dôvery v samých seba, nehovoriac o ostatných. Rodíme sa do rodiny, kde nám ukážu, ako svet funguje a už nám nenapadne, že by to mohlo byť inak. Je to dedičstvo industriálnej revolúcie. Predtým obuvník v dielni urobil celú topánku sám. Potom prišiel Henry Ford a následne Charlie Chaplin na známej fotografii ťahal skrútky, druhý ťukal kladivom a tretí dával výrobok do škatule. A to bol začiatok problému. Ľudia nemajú možnosť siahnúť si na výsledok, a tak ich to prestáva baviť.

## **Sú Slováci a Česi dostatočne pripravení na slobodné firmy?**

Je ich málo. Nemôžeme sa čudovať, keď si v šiestich rokoch musíme sadnúť do lavice, kde nám hovoria, čo sa smie a čo sa nesmie. Učiteľ nás dobre oznámkuje, keď čo najlepšie zopakujeme to, čo nám hovoril. A keď si takto odsedíte sedemnást rokov ako ja, tak hlavné, čo sa naučíte, je, ako tento systém obísť, vyhnúť sa mu, uliať sa. To znamená, že sa nenaučíte zodpovednosti. Keď však pozerám na Latinskú Ameriku, kde sú tiež kresťania, machovia, ľudia vedení generálmi a na druhej strane tam dobre funguje slobodná firma Semco (brazílska spoločnosť – pozn. Profit), tak mám nádej.

## **Podľa amerických prieskumov až štvrtina ľudí slobodu v práci nezvláda. Dá sa naučiť byť slobodný v práci?**

To sú americké čísla. Čert vie, koľko by to bolo u nás. Pracujem zväčša s dvadsaťročnými ľuďmi a občas mi je smutno z toho, ako nám tá sloboda nefunguje. Treba sa naučiť najmä sebariadeniu a zodpovednosti. A to nezvládne každý. Čím dlhšie za nás rozhodujú iní, tým zložitejšie je sa to znova naučiť.

## **Poznáte v Česku slobodné firmy alebo aspoň také, čo sa o to snažia?**

Spolupracujem s desiatkou firiem. Povedal by som, že sme len v začiatkoch. Je to dlhodobější proces. Najdlhšie pracujem s firmou IKEA, lebo hodnotovo si sedíme. Klientom je aj dvadsaťčlenné vydavateľstvo Helma 365, internetové agentúry Symbio, Imagic, reklamná agentúra Lemonade, pracovali sme s partiou s T-Mobilu či ČSOB. Skôr sa nám hlásia jednotlivci z malých firiem. Väčšinou sú to ľudia, ktorí tie firmy vlastnia alebo vedú a stotožňujú sa s našou filozofiou. Často sú to agentúry. Najradšej robím cestu okolo sveta, čo je individuálny ročný program, do ktorého sa hlásia ľudia stojaci na križovatke. Pracujú často vo veľkej firme a chcú si rozbehnúť vlastné podnikanie alebo vstúpiť do neziskovej sféry. Po kurze idú niekedy na rok do



zahraničia, zmenia zamestnanie, prerobia firmu. Ide mi o to, aby ľudia robili viac toho, čo ich baví, štýlom, ktorí im sedí, s ľuďmi, ktorých majú radi a dostávali za to výplatu.

### **Aký dlhý je proces zmeny zastaranej firmy na slobodnú?**

Demokracia je vo svojej podstate pomalá, lebo sa ľudia musia dohodnúť. V Číne príde inžinier, povie, tu bude stáť diaľnica, dva milióny ľudí vysídliť o chvíľu tam stojí. Tu sa vyjednáva najprv s ochranármi, majiteľmi pozemkov a trvá to pätnásť rokov, kým sa niečo postaví. To je zaujímavé, že podobne je to aj so slobodnými firmami. Sú síce ekonomicky úspešnejšie, keďže sa tam pracuje s vášňou, ale kým sa to rozbehne, tak to chvíľu trvá.

### **Vo firmách sa budujú virtuálne tímy. Aký prínos i odvrátenú stránku má technika?**

Osobne mi to umožňuje spolupracovať s ľuďmi, s ktorými by som pred pár rokmi ešte pracovať nemohol, pretože sú ďaleko. Kdekoľvek vo svete. Keď má človek cieľ, s ktorým brázdí po internete, potom to má zmysel. Ale je to ako s lesom. Niekedy tam idete s nejakým cieľom, inokedy sa len chcete prejsť. Aj na internete sa človek chce občas len prejsť.

### **Veľa sa prednáša a hovorí o šťastí, slobode a demokracii v práci, ale mení sa reálne klíma vo firmách?**

Myslím si, že dlhodobu spejeme k slobode. Takzvaná „kríza“ to vrátila späť, ale firmy sa oslobodzujú čoraz viac. Súčasný systém nie je udržateľný.

### **Sú firmy, ktoré by sa nemohli transformovať na slobodné?**

Neviem o odbore, pre ktorý by táto filozofia nebola vhodná. Azda len pre niektoré časti armády a väznice.

### **Ako sa hľadajú ľudia do slobodnej firmy?**

Je tu priestor na kreativitu. Keď si uvedomíme, ako dlho a dôkladne si hľadáme partnera na celý život, rozhodne si nevystačíte s jedným stretnutím. A to platí aj v práci. Po rôznych testoch zručností a viacerých kolách rozhovorov sa napríklad urobí skupinový rozhovor. Stretne sa skupina piatich kandidátov a pätnástich zamestnancov, ktorí majú najväčší záujem o nábor nového človeka a ktokoľvek tam môže položiť otázku. Po stretnutí zamestnanci bodujú každého kandidáta vo všetkých požadovaných parametroch. Pri rozhovoroch sa netreba dať limitovať kanceláriou. Všeobecne platí, že pravú tvár človeka spoznáte pod stresom, takže sa ponúka stretnutie na vrchole hory, v uhoľnej bani, saune či pri spoločnom varení. Demokratický výber má dva obrovské prínosy. Po sérii stretnutí už nováčik nie je nováčikom. Po druhé, okolie, ktoré si ho vybralo, sa bude snažiť, aby sa čo najlepšie a najrýchlejšie uchytil. Tak sa mení pohovor na rozhovor. Hlavný rozdiel je, že na pohovore je uchádzač ako na koberčeku a žiada o prácu, a pri rozhovore je to stretnutie rovného s rovným.

### **Máte za sebou rôznorodú kariéru. Kedy ste sa začali deliť o svoje skúsenosti?**

Veľmi som sa bál hovoriť pred ľuďmi. V roku 1994 ma v prvom zamestnaní vystrčili pred sto obchodných zástupcov a ja som sa zajakal. Keď sme v roku 2001 založili vzdelávaciu spoločnosť PeopleComm, tak som často rozprával pred malými skupinami a zistil som, že ma to baví. V roku 2009 som to skúsil pred veľkým publikom znova a už som pritom ostal.



## O čom ste prednášali naposledy?

O tom, že v našom svete je normálne chodiť do školy a neskôr do práce, ktorá nás nebaví. Aby sme od pondelka do piatku zarobili na to, čo nás baví. To je paradox, lebo hlavným zmyslom ľudskej existencie je byť šťastný. Viac než osemdesiat percent ľudí sa tak celý produktívny život teší na tri veci. Víkend, dovolenku a penziu. Lenže takéto „tešenie“ prekáža životu. Tešenie sa na budúcnosť je predstava, ilúzia. Skutočné je to, čo sa deje tu a teraz. Čiernobielo povedané, kto sa teší, nežije. Čiže väčšina ľudí od šesť do šesťdesiatpäť rokov od pondelka do piatku nežije, ale prežíva. A pretože je to časté, ľudská myseľ si to vyhodnotí ako normálne. Možno ľudia cítia, že je to zlé, ale vrodená konformita velí správať sa normálne, čiže ako ostatní. Tak väčšinu času robíme to, čo nás nebaví, a keď nás to nebaví, spravidla to znamená, že to robíme zle. Výsledky tradične riadených firiem sú preto o poznanie horšie ako v tých, ktoré sú stavané na princípoch slobody.

## Čo bolo štartérom vzniku vzdelávacej spoločnosti PeopleComm?

Spočiatku som nemal presnú predstavu o firme. Triedil som si písaním svoje myšlienky a ľudia to bavilo čítať. Chcel som sa podeliť o to, čo práve skúmam. Našiel som v tom svoje poslanie.

**Tomáš Hajzler (40)** - ako hovorí o sebe na začiatku blogu, snažil sa to d'aleko dotiahnuť. Začal študovať chov zvierat na Bieloruskej poľnohospodárskej akadémii v Gorkom. Po roku 1989 prestúpil na Českú poľnohospodársku univerzitu v Prahe. Popritom študoval ekonómiu. V roku 1993 sa stal bakalárom na holandskej univerzite Larenstein International v Deventeri. Po získaní inžinierskeho titulu dostal prácu vo firme Douwe Egberts, kde pracoval na kariérnom postupe označený ako „high potential“. Pridal si ešte štúdium MBA.

V prvej polovici deväťdesiatych rokov sa pustil do experimentu a založil na dva roky slimačiu farmu. Vlastnil dva obchody s africkým umením, ktoré fungovali šesť rokov v centre Prahy. Prestúpil na manažérske posty do Vitany a neskôr do GE Capital. Ukončil MBA a dopracoval sa až k syndrómu vyhorenia. To ho prinútilo zmeniť životný štýl. Po polročnej ceste po Latinskej Amerike sa vrátil a v roku 2001 založil vzdelávaciu spoločnosť PeopleComm. Okrem vedenia seminárov vystupuje na odborných konferenciách a vysokých školách. O slobode v práci píše niekoľko rokov blog. Pustil sa aj do blogu o bývaní a životnom štýle, najnovšie preložil a vydal knihu o brazílskej slobodnej firme Semco a jej zakladateľovi Ricardovi Semlerovi.