



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Práce z domova ve firmě Scio (případová studie)

Svobodná firma a práce z domova



DigiKompetence | podpora a vzdělávání
pro výkon práce z domova

Práce z domova ve firmě Scio (případová studie)

Svobodná firma a práce z domova

Název projektu: DigiKompetence - systémová podpora v oblasti dalšího vzdělávání pro výkon práce z domova
www.digikompetence.cz

Registrační číslo projektu: CZ.03.1.54/0.0/0.0/15_020/0017234

Publikováno: květen 2023

Autorka: Mgr. Ladislava Whitcroft, Ph. D.

Grafická úprava: Anna Lhořanová

Toto dílo *Práce z domova ve firmě Scio (případová studie) - Svobodná firma a práce z domova* je licencováno pod licencí Creative Commons Uvedte původ 3.0 Česká republika.

Licenční podmínky navštivte na adrese <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/cz/>.

Obsah

1	Úvod	3
2	Zdůvodnění výběru	3
3	Prvotní kontakt a pracovní podmínky ve firmě	4
4	Hodnoty a firemní kultura	4
4.1	Organizační struktura firmy Scio jako svobodné firmy	5
4.2	Pracovní doba	6
4.3	Firemní kultura a hodnoty firmy Scio	8
5	Výběr uchazečů	11
6	Podpora zaměstnanců	13
7	Nástroje a zabezpečení	16
8	Závěr	18

1 Úvod

„Chceme, aby o nás bylo více slyšet. Aby si lidé představili Scio, když se řekne svobodná firma.“
Katka, HR

Citátem jedné z aktérek našich rozhovorů otevíráme případovou studii věnovanou práci z domova ve firmě Scio. Slova citátu ukazují, že zaměstnanci této společnosti popisují Scio jako svobodnou firmu. Naším cílem bylo zjistit, jak taková svobodná firma vypadá v praxi a jak se zde uplatňovaný koncept svobody promítá do pojetí práce z domova.

Ve firmě Scio se řídí heslem, že změna je trvalý stav. Zcela v souladu s daným heslem se také během zpracování této případové studie udály ve firmě některé ze změn. Ty nám zaměstnanci firmy popsali při zpětné vazbě a my je do textu doplňujeme v podkapitolách s názvem Aktualizace současného stavu k březnu 2023.

Základní informace o firmě Scio

Společnost Scio, s.r.o., která se zabývá školním a mimoškolním vzděláváním dětí, založil v roce 1995 známý vizionář na poli vzdělávání Ondřej Štefl. Původním záměrem firmy byla tvorba profesionálních testů pro přijímací zkoušky.

Scio realizuje **Národní srovnávací zkoušky**, které nahrazují nebo doplňují přijímačky na desítky vysokých škol v České republice a na Slovensku. Pro uchazeče o studium na střední školy Scio pravidelně připravuje přijímačky nanečisto, v nichž si žáci mohou dopředu vyzkoušet, jak by obstáli u přijímacích zkoušek. Kromě toho ve firmě Scio pomáhají žákům s přípravou na tyto zkoušky prostřednictvím přípravných kurzů či doučování. Ověřovací a srovnávací testy a dotazníková šetření vytvořená ve firmě Scio dnes využívá zhruba třetina českých základních a středních škol.

V průběhu let Scio postupně rozšířilo pole své působnosti a nyní se věnuje mnoha projektům, jež souvisejí se vzděláváním. V roce 2015 společnost začala zakládat vlastní **ScioŠkoly**, které si kladou za cíl připravit děti na život v budoucnosti a dnes vzdělávají téměř 2 000 dětí. Z mnoha dalších projektů firmy Scio uvedeme ještě **Emušáky** – knihy a hračky zaměřující se na rozvoj emoční inteligence dětí.

2 Zdůvodnění výběru

Do případových studií jsme vybírali firmy, které práci z domova implementují příkladným či inovativním způsobem a které nám byly ochotny poskytnout dostatek materiálů. Prvotní průzkum probíhal online. To znamená, že jsme procházeli webové stránky různých firem a hledali, kdo se k tématu vyjadřuje v médiích. Přitom jsme narazili na články firmy Scio a na blog Smysl v práci¹, kde zaměstnanci firmy sdílí své zkušenosti z pracovního života. Hlavní myšlenka blogu se točí kolem smysluplnosti, což je hodnota blízká filozofii firmy již z toho důvodu, že se zde věnují oblasti vzdělávání.

Případová studie firmy Scio odkrývá zákulisí firmy, jenž má s prací z domova dlouholeté zkušenosti. Možnost pracovat z domova a flexibilně si organizovat svůj čas v ní existovala

1 Blog Smysl v práci: <https://smyslvpraci.cz/>

již před pandemií, na rozdíl od mnoha firem tedy tento způsob práce nebyl pro zaměstnance ničím novým.

3 Prvotní kontakt a pracovní podmínky ve firmě

Náš počáteční úsudek potvrdil i prvotní kontakt a komunikace se zástupci společnosti. Vše probíhalo rychle a v přátelském duchu. Oslovili jsme paní Elišku Hloupou Sovovou, která ve společnosti Scio pracuje od roku 2011 a je spoluzakladatelkou projektu Smysl v práci.

Eliška nás pozvala na návštěvu do sídla společnosti Scio v Karlíně a propojila nás s ostatními zaměstnanci. Během návštěvy jsme zjistili, že prostory společnosti působí útulným a domácíým dojmem. Budova se nachází ve starém, čtyřpatrovém domě s příjemnou atmosférou. Návštěvníka na první pohled zaujmou dubové trámy, které jsou ve všech místnostech a zútulňují celý prostor. Domácí atmosféru podtrhuje například i koutek k relaxaci s pohovkou a knihovnou či houpací sítí umístěná v prostoru jedné z místností.

Živoucím centrem je velmi dobře vybavená kuchyňka, kde se zaměstnanci scházejí a (dle slov respondentů) si zde občas i společně vaří. Komunitní atmosféra je patrná i ze vzhledu zasedací místnosti. Na první pohled je vidět, že se při designu a vybavování prostor starali o to, aby se zde zaměstnanci i návštěvníci cítili dobře. Kromě toho, že je tato místnost vybavená vším potřebným pro společná setkávání (dataprojektor a promítací plátno, magnetické tabule apod.), tak tu najdeme i pohodlné pohovky a sedací vaky rozmístěné po celém prostoru.

V prostorách firmy Scio se dále nachází několik menších místností a zákoutí sloužících jako zázemí jednotlivým týmům. Nalezneme zde jak místa určená k setkávání s kolegy, tak i místa, která poskytují dostatek soukromí pro soustředěnou práci. Zaměstnanci nám prozradili, že kanceláře jsou dog-friendly a že si sem mohou vzít i děti, pokud nemají hlídání.

4 Hodnoty a firemní kultura

Během rozhovorů se zaměstnanci opakovaně zaznívalo slovo svoboda. Právě tato hodnota obsadila jednu z hlavních příček na pozici firemních hodnot (viz kapitola Firemní kultura a hodnoty). **Svoboda a myšlenky svobody v práci souvisejí s konceptem svobodné firmy, ke kterému se Scio hlásí.**

„Chceme, aby o nás bylo více slyšet. Aby si lidé představili Scio, když se řekne svobodná firma.“

Katka, HR

V čem tedy spočívá podstata svobodné firmy a co je typické pro ty, kteří se k danému konceptu hlásí? Filozofie svobodných firem se zrodila v USA a souvisí s myšlenou sebeřízení². Jedním z typických znaků, který svobodnou firmu odlišuje od firmy „tradiční“, je to, že v ní buď zcela chybí, nebo je značně potlačen hierarchický systém manažerů a řídicích mechanismů. Hierarchii a poslušnost nahrazuje sdílení společného smyslu, zodpovědnost a motivace zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří pracují na principu sebeřízení, plní úkoly na základě vnitřní motivace, aniž by jim je někdo musel přidělovat. Z hlediska organizace práce

2 Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior, 37, 35–58. doi: 10.1016/j.riob.2017.10.002.

je pro svobodné firmy typická plochá struktura (viz kapitola Organizační struktura firmy Scio jako svobodné firmy).

Traci Fenton, zakladatelka sítě svobodných organizací Worldblue, hovoří v souvislosti se svobodnými firmami o **demokracii v práci**. Jako hlavní znaky uvádí ³:

1. **Smysl a vize**: Zaměstnanci ví, proč jejich firma existuje, a sdílejí společnou vizi.
2. **Dialog a naslouchání**: Zaměstnanci si vzájemně skutečně naslouchají.
3. **Odpovědnost**: Každý jednotlivec je zodpovědný za své činy.
4. **Respektování jednotlivce i celku**: Zohledněny jsou potřeby každého jedince i kolektivu.
5. **Spravedlnost a důstojnost**: S každým člověkem se zachází spravedlivě, nestranně a uznává se jeho přínos.
6. **Integrita**: Každý jednotlivec i organizace dodržují vysoké morální a etické zásady.
7. **Transparentnost**: Myšlenky a informace se sdílejí otevřeně a zodpovědně.
8. **Decentralizace**: Pravomoci jsou v organizaci rozprostřeny do všech úrovní.
9. **Možnost volby**: Každý jedinec má možnost výběru mezi různými možnostmi.
10. **Reflexe a zhodnocení**: Každý jednotlivec i organizace neustále reflektují vlastní činnost, učí se z vlastních chyb i úspěchů.

Z těchto zásad a znaků je patrné, že způsob práce, při němž si zaměstnanec může svobodně volit, odkud chce pracovat, má ke způsobu fungování svobodných firem velmi blízko (blíže viz kapitola Firemní kultura a hodnoty).

4.1 Organizační struktura firmy Scio jako svobodné firmy

Jak již bylo řečeno, pro svobodnou firmu je typická organizační struktura, v níž je potlačen hierarchický systém manažerů a zaměstnance motivuje společný smysl. Pojďme se nyní podívat, jak taková struktura vypadá ve firmě Scio.

Ve firmě Scio funguje 5 týmů, kterým se říká **studia**. Tato studia spolu úzce spolupracují, ale každé z nich je zároveň naprosto autonomní. Každé studio má svého **patrona**. Ti mají na starosti činnost daného studia a hodnocení práce jeho členů. Zastávají tedy roli nadřízených.

„Hodnotíme kolegy, schvalujeme mzdy, stanovujeme byznys plán pro dané období. Staráme se o hladký chod studia.“

Eliška, patronka

Patroni sami sebe (dle výroků respondentů) vnímají jako někoho, **kdo činnost studia zastřešuje**.

„Není to tak, že bych měl někoho pod sebou, protože tady ta struktura je hodně plochá. Tady jsou studia a nejsou tu manažeři, ale patroni. Každé to studio má svého člověka na PR... Tihle lidi spolu komunikují a řeší se, co se bude komunikovat... s nimi já spolupracuji, jsem ta zastřešující osoba, ale není to tak, že by to byli mí podřízení.“

Bohouš, PR

Studia se skládají z poměrně malého počtu zaměstnanců. V každém studiu pracuje mezi šesti až patnácti lidmi.

3 Wordblue: <https://www.worldblu.com/teamblu>

„V našem studiu je 10 lidí. To největší studio má asi 15 nebo 16 lidí. My se snažíme spíše mít menší týmy...“

Tomáš, patron

Výběr patronů probíhá v rámci firmy a každý patron má mandát na omezený počet let, po tomto období se společně s kolegy a majiteli rozhodne o svém dalším směřování.

„Všichni patroni vyrostli z řadových zaměstnanců... máme na to dokument, kde je popsán ten proces. Probíhá výběrové řízení, které je v rámci firmy... a patron má mandát na 3 roky... Pak se zamyslí, jestli to chce dělat dál, nebo může jít patronovat jiné studio, jít pracovat do ScioŠkol, těch variant je víc. Nebo může přijít s vlastním nápadem.“

Tomáš, patron

Z materiálů poskytnutých firmou jsme se dále dozvěděli, že nad patrony stojí už jen majitelé a že každý zaměstnanec má přístup na porady vedení a může se vyjádřit k čemukoliv, co se ve firmě děje ⁴.

4.2 Pracovní doba

V článku Práce u nás, který Scio zveřejnilo na svém blogu Smysl v práci, autoři popisují a zdůvodňují přístup firmy k pracovní době následovně:

*Za více než 20 let života naší firmy jsme se metodou pokus omyl naučili, že volná pracovní doba přispívá k efektivitě, otevřenost vede k respektu, důvěřovat lidem se vyplatí a zejména, že smysl v práci je jedna z nejlépe fungujících motivací. Snižuje fluktuaci, zvyšuje spokojenost a ve svém důsledku i ekonomické výsledky.*⁵

Toto tvrzení dokládají i výroky respondentů, kteří potvrdili, že **volná pracovní doba a možnost práce z domova ve firmě Scio existovala již dávno před pandemií covid-19**, třebaže i v této oblasti docházelo k posunu a změnám směrem k větší volnosti:

„Máme specifickou firemní kulturu, u nás byl home office standard dávno před covidem..“

Katka, HR

„Když jsem nastoupil, to je tak před 10 lety, tak už tu byla možnost práce z domova... Úterky a čtvrtky byla povinná přítomnost na pracovišti od desíti do dvou, nebo tak nějak, a pondělí, středu, pátek si člověk mohl vybrat. Takže ta možnost tu byla už v dobách, kdy to v Čechách nebyla moc běžná záležitost... Postupně jsme došli k tomu, že jsme udělali úplně volnou pracovní dobu, kdy přítomnost na pracovišti není vyžadována vůbec a je to na každém týmu, jak si to nastaví. Volnou pracovní dobu už máme 7 let.“

Tomáš, patron

Zároveň je nutné dodat, že v některých případech samozřejmě není možné pracovat z domova:

„Práci z domova využívá tak 95 % lidí, samozřejmě ji nevyužívají ti, co sem musí chodit, například recepční.“

Tomáš, patron

⁴ LMC: Chcete, aby vám zaměstnanci dávali skvělé hodnocení? Tady je recept ze Scia. (2020, January 12). Smysl v práci. Citováno 20. 1. 2022, z <https://smyslvpraci.cz/inspirativni-rozhovory/chcete-aby-vam-zamestnanci-davali-skvele-hodnoceni-tady-je-recept-ze-scia/>

⁵ Práce u nás. Smysl v práci. Citováno 20. 1. 2022, z <https://smyslvpraci.cz/prace-u-nas/>

V praxi to vypadá tak, že je **rozhodování ponecháno na jednotlivých studiích (týmech)**, které si způsob setkávání nastaví podle toho, jak to vyhovuje jejich členům. Zároveň se zaměstnanci řídí tím, kdy je zaměstnanců na pracovišti většinou nejvíce a ve kterých dnech se konají důležité schůzky.

„Každé studio (pracovní tým) si nastavuje pravidla tak, jak jim vyhovují. V některých týmech pracují téměř úplně z domova... Je to takový kontrast, přijdete do jednoho studia a tam pořád někdo je, přijdete do jiného a tam nikdo není... My tu jsme téměř celý týden, jsme na to zvyklí a baví nás to spolu.“

Jarda, programátor

„Pokud vím, tak schůzky mají všichni stejně, jednou za dva týdny, to jsou ty čtvrtky, ty Koblíhy⁶, a pak si to každé studio nastaví podle sebe... Každý přitom ví, že nejvíce lidí tu je v úterý a ve čtvrtek, to je takové nepsané pravidlo.“

Bohouš, PR

Běžnou praxí je, že pokud zaměstnanci nemohou být přítomni v kanceláři v době schůzky, tak mají možnost připojit se vzdáleně, pomocí Google Meet.

„To je ten hybridní model. Osm z deseti lidí se tu sejde, dva se třeba připojí přes Meet.“

Bohouš, PR

Základní pravidla spolupráce

Respondenti se shodli na tom, že i při takto svobodném způsobu práce je třeba mít nastavená alespoň nějaká minimální pravidla, která každý respektuje. Ve firmě Scio zavedli pravidlo, že každý zaměstnanec do **sdíleného systému** zapíše, od kdy do kdy je dostupný, kdy pracuje z domova a kdy je na pracovišti. Toto pravidlo shodně uvedli všichni respondenti a z rozhovorů je patrné, že si uvědomují jeho význam.

„Důležité je mít nastavená pravidla. Nějaká základní, není potřeba mít všechno dopodrobna rozepsané. Ale dát vědět, kdy budu na pracovišti, jak budu dostupný, jak dávat vědět lidem, že tu nebudu.“

Tomáš, vedoucí pracovník/patron

„Máme pravidel málo, ale ty, co máme, by se měly dodržovat. Do interního systému zapisujeme absence a přítomnosti. Díky tomu může ten home office fungovat, protože všichni vědí, kdy budete ten den na počítači, kdy vám můžou zavolat.“

Katka, HR

„Klidně tam můžete napsat, že jdete s dětmi do zoo, není to brané tak, že se flákáte. Pro nás je důležité, že víme, kde jste, a že případně jste na mobilu... Ideálně by se to tam mělo dávat den dopředu... je tam taková ikonka, když na ní najedete, tak uvidíte, odkud kdo pracuje.“

Bohouš, PR

Stírání hranic mezi pracovním a osobním životem

V souvislosti s volnou pracovní dobou a prací z domova jsme zjišťovali, zda se zaměstnanci potýkají s problémem souvisejícím se stíráním hranic mezi pracovním a osobním životem a zda mají tendenci pracovat víc než při práci z kanceláře. Většina dotazovaných se

6 Ve firmě Scio se schůzkám říká Koblíhy. Tento název, dle výpovědi respondentů, vznikl tak, že na schůzkách je vždy nějaké malé občerstvení. Původně to byly právě koblíhy.

s tímto problémem nesetkala, a pokud ano, tak si byli schopni najít účinné strategie, s jejichž pomocí se s tímto problémem sami vypořádali:

„Člověk se musí trochu usměrnit a na tu práci trochu nemyslet... Já se to snažím praktikovat tak, že si ráno řeknu ‚pracuju od tehdy do tehdy a pak už nepracuju‘... vymezit si ten čas předem, aby i kolegové věděli, kdy pracuji... Také je dobré nastavit se na tu práci... Ráno jsem se oblékla, upravila a šla jsem k tomu počítači, takže jsem nešla hned k počítači nikdy v pyžamu. Pak jsem pracovala a po pracovní době jsem se teprve převlékla do tepláků.“

Katka, HR

„Je super mít uzavřenou místnost, která je oddělená a kde mám svůj klid.“

Jarda, programátor

4.3 Firemní kultura a hodnoty firmy Scio

V této kapitole se budeme zabývat firemními hodnotami, které určují firemní kulturu a ovlivňují způsob práce, včetně možnosti plnit pracovní úkoly formou práce z domova.⁷

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že **ve firmě panuje firemní kultura, s níž zaměstnanci souzní**. Zaměstnanci zmiňovali přátelské prostředí, což je způsobeno částečně i tím, že zaměstnanci sdílejí společné hodnoty. K tomuto stavu se ve firmě Scio dopracovali i díky důkladnému výběru budoucích kolegů (viz kapitola Výběr uchazečů).

Na základě rozhovorů byly identifikovány jako nejvýznamnější hodnoty, které jsou v souladu s filozofií svobodné firmy a flexibilním způsobem organizace práce, následující:

Svoboda

V souladu s konceptem svobodné firmy se během rozhovorů nejčastěji skloňovalo slovo svoboda. Z rozhovorů je patrné, že zaměstnanci považují svobodu za základ, který umožňuje fungování svobodné firmy. Ukázalo se, že svoboda je pro ně velmi důležitá a motivující.

„Tady je to jeden svobodomyšlný člověk vedle druhého.“

Jarda, programátor

„Pro mě ta svoboda a volnost v práci byla zásadní.“

Bohouš, PR

„Já u nás jako firemní kulturu vnímám tu svobodu, že mohu pracovat odkudkoliv a kdykoliv... a s tím souvisí i důvěra.“

Eva, vedoucí call centra/marketing

„Ta svoboda se pojí s tím, že můžete pracovat z domova, kdykoliv potřebujete a chcete. Ta firma vám dává tu svobodu zvolit si místo a čas práce. Protože často se říká, že je ve firmě možnost práce z domova, ale ta je sešňovaná různými pravidly. To u nás není.“

Katka, HR

Svoboda a svobodná volba se zcela zásadně promítá do možnosti svobodně si nastavit, odkud a kdy budu pracovat. Zaměstnanci však shodně zdůrazňovali, že svoboda rozhodně neznamená, že si mohou dělat, co chtějí, bez ohledu na ostatní kolegy.

⁷ Podle Michaela Armstronga je „kultura organizace soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které určují způsob chování a jednání lidí“ a hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci. Zdroj: Armstrong, M., 2002. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing

„Jediné pravidlo je to, aby to bylo kompatibilní s ostatními kolegy...“

Katka, HR

Dále je nutné vzít v potaz, že zatímco někomu více vyhovuje práce z domova, jiní zaměstnanci upřednostňují práci z kanceláře. Svoboda znamená, že se mohu svobodně rozhodnout, co mi vyhovuje, a uvnitř firmy by měly existovat vyhovující podmínky pro obě skupiny.

„Máme tam studia, jejichž členové všichni do té práce chodí, protože jim to vyhovuje a mají to tak rádi.“

Katka, HR

Možnost práce z domova je tedy zcela v souladu s konceptem svobody, k němuž se firma hrdě hlásí. Firma aktivně usiluje o to, aby se tento princip naplňoval. Jak zdůraznila jedna z respondentek, je patrné, že to firma sama „chce“.

„Když to ta firma chce, tak se dá domluvit téměř na všem...“

Katka, HR

Smysluplnost

Dobrá práce je taková, která nám dává smysl. Rozhovory se zaměstnanci firmy Scio ukázaly, že lidé, kteří zde pracují, vidí ve své práci smysl, ať již proto, že má společenský význam, či proto, že je baví.

Smysluplná práce je také taková, která je vykonávána smysluplně. I zde hraje velkou roli svoboda, která spočívá v tom, že se sami můžeme rozhodnout, kterou část práce je lepší vykonávat z domova a kterou z kanceláře.

„Někdy je lepší pracovat z domova, hlavně když se potřebujete na něco soustředit, jindy je lepší se sejít s kolegy v kanceláři, to když potřebujete něco probrat... Kdyby to nešlo (pozn. být doma), tak je to komplikace, člověk je z toho otrávený, když víte, že potřebujete něco sepsat a vedle vás kolegové něco řeší... sice to uděláte, ale bude vás to stát dvakrát, třikrát tolik času.“

Bohouš, PR

„Pro mě je důležité, že mi ta práce dává smysl, a to i díky tomu, že můžeme pracovat z domova, že máme volnou pracovní dobu. Připadám si svobodnější a pracuji efektivněji, protože si to umím sama nastavit.“

Jitka, finanční manažerka

S konceptem smysluplnosti úzce souvisí to, že zaměstnanci mají možnost do velké míry definovat vlastní roli v organizaci, že si mohou zvolit, čemu by se chtěli věnovat.

„My si můžeme vybrat, jestli chceme pracovat s databází, nebo jako backend, frontend, nebo se zabývat jinou oblastí. Takže když se člověk začne někde trochu nudit, tak začne dělat něco jiného, nebo se něco nového naučí... To je jedna z podmínek, proč jsem tady tak dlouho.“

Jarda, programátor

„Když jsem chtěla pracovat na rodičovské dovolené, tak to nikdo nezpochybňoval a neříkal mi ‚hele, rozmysli si to, jestli to zvládneš‘. Naopak ta podpora od toho vedení byla obrovská, řeklo se ‚počítáme, že to zvládneš, a když to nezvládneš, nebudem tě nutit a nějak to vyřešíme...‘ Takže ta svoboda spočívá v tom, že jste svobodní v tom rozhodování ohledně práce a v podstatě i té náplně práce... Když je něco, co vás baví a chcete se tomu věnovat, tak prostě můžete.“

Katka, HR

Aktivita

Kromě témat spojených se svobodou zaznívalo během rozhovorů i slovo aktivita. I tato hodnota úzce souvisí s prací z domova. Pokud pracujete z domova, musíte být více aktivní v tom smyslu, že si sami vyhledáváte potřebné informace a organizujete práci.

„Pokud pracujete z domova, tak nejste v kontaktu s tím, co se děje na pracovišti, nedostanete se k rozhovorům, ke kterým byste se jinak dostali... musíte si ty informace mnohem aktivněji zjišťovat.“

Tomáš, patron

S důrazem na aktivní přístup ostatně souvisí i jedno z hesel firmy Scio, které praví, že změna je trvalý stav.

„Znáte naše heslo – změna je trvalý stav... Furt něco předěláváme a vymýšlíme nové věci... furt se tu něco děje.“

Jarda, programátor

Důvěra

V případě svobodných firem a při svobodném způsobu organizace práce hraje důvěra klíčovou roli. Zaměstnanci se mohou sami rozhodovat o tom, jak a kde vykonají svou práci, což může fungovat jen na základě toho, že si mezi sebou vzájemně důvěřují.

„Pokud si chce člověk nastavit takový způsob fungování, tak musí těm lidem věřit... My fungujeme na principech svobodné firmy, která je postavená hlavně na důvěře... na tom, že aktivita je na naší straně.“

Tomáš, patron

Zodpovědnost

S důvěrou je úzce spojena zodpovědnost každého jednoho pracovníka za to, že dodrží, co slíbil, splní své úkoly dle svého nejlepšího svědomí a že své svobody nebude zneužívat.

„Dělej si to, jak chceš, respektuj společné aktivity, které tu jsou nastavené, a odevzdávej práci, která se očekává... Každý má zodpovědnost za sebe.“

Bohouš, PR

Kreativita a smysl pro humor

V průběhu rozhovorů se také ukázalo, že součástí firemní kultury je i originalita, kreativita a smysl pro humor. To je patrné například z toho, že si firma vytvořila vlastní názvy pro jednotlivé jednotky firemní struktury. Sem patří již zmíněná studia, patroni, ale i třeba názvy studií, a dokonce i porad.

„U nás je všechno tak trochu jinak... Ta studia mají různé vtipné názvy... třeba studio Umpalumpové chystá materiály pro učitele, studio Cirkus se stará hlavně o přípravu žáků základních škol na přijímačky, no a Beverly Hills připravuje na přijímačky na vysoké školy... Porady se nazývají Koblihy.“

Bohouš, PR

5 Výběr uchazečů

Na základě rozhovorů a materiálů poskytnutých firmou můžeme s jistotou říci, že ve firmě Scio věnují výběru uchazečů velkou pozornost. **Firma usiluje o to, aby v ní pracovali zaměstnanci, kteří souzní s její firemní kulturou**, vyznávají stejné hodnoty a kteří zapadnou do pracovního kolektivu. Zaměstnanci se opakovaně vyjadřovali, že právě to se zde daří.

„Drží mě tady ti lidi.“

Jarda, programátor

S ohledem na práci z domova je důležité, **aby se vybraní uchazeči byli schopni přizpůsobit svobodě, která s sebou zároveň nese velkou dávku odpovědnosti**. Takový zaměstnanec by se měl vyznačovat velkou dávkou motivace, samostatnosti a aktivním přístupem k práci.

„My nabíráme spíše ty samostatnější lidi... a většinou se nám ty výběry fakt povedou a ti lidé samostatní jsou.“

Jitka, finanční manažerka

Pokud chce firma, aby v ní takoví lidé pracovali, musí nalákat ty správné uchazeče (dát jim vědět, jaká zde panuje firemní kultura) a při výběru zaměstnanců postupovat opravdu důkladně. Pojdme se podívat, jak tyto kroky řeší ve firmě Scio.

Hledání nových zaměstnanců a jednotlivé fáze výběru uchazečů

Z rozhovorů jsme se dozvěděli, že pokud se vypíše nějaká nová pozice, tak se nejdříve hledá uvnitř firmy. Pokud se nepodaří danou pozici v rámci firmy obsadit, je vypsáno výběrové řízení, které má několik fází.

Proces nalákání a výběru nových uchazečů začíná již **pracovním inzerátem**. Formulace pracovních inzerátů je tak specifická, že si už díky tomu může uchazeč udělat obrázek, jaké firma zastává hodnoty. Uchazeči se dozvědí, že zde panuje volná pracovní doba a že je možné vykonávat práci z domova (pokud to umožňuje pracovní náplň). Z inzerátu mohou vyčíst i to, jaká je zde firemní kultura.

„Vemte si, že když si někdo přečte takový inzerát, tak z toho už ví, jestli chce do takového spolku, protože to samozřejmě nemusí každému sednout, že tady volně pobíhají psi... nebo když tady někdo potřebuje hlídání, tak si sem holt vezme dítě.“ **Jitka, finanční manažerka**

Kromě toho si už ze znění inzerátu může uchazeč udělat obrázek o tom, že se zde klade důraz na vlastní iniciativu a odpovědnost. Třetím důležitým aspektem, který inzerát sděluje, je důraz na smysluplnost. Tato hodnota je ostatně blízká uchazečům, kteří se pohybují ve světě vzdělávání. Proto je při posuzování žádostí kladen velký důraz na motivaci uchazečů. Při náboru je klíčové, aby uchazeč v motivačním dopise prokázal, že sdílí stejné hodnoty, a proto chce pracovat právě ve firmě Scio.

Vybraní uchazeči se poté dostávají do druhého kola, v němž absolvují **Test pracovního potenciálu** (personline.cz)⁸. Ten vychází z testu studijních předpokladů, který vznikl na půdě firmy Scio. Po kandidátech se požaduje, aby dosáhli určitého výsledku. V testu se hodnotí, jak rychle se umí uchazeč přizpůsobit změnám či jak se orientuje v problémech. Všechny tyto dovednosti jsou, mimo jiné, předpokladem, aby byl zaměstnanec schopný pracovat samostatně a vykonávat práci z domova.

⁸ Tímto testem pracovního potenciálu prošlo tisíce lidí z různých firem.

„Máme nějaké požadavky na percentil⁹, což jsou procenta v testu pracovních předpokladů. To jsou dovednosti, které souvisejí také s tím, jak rychle jste schopni přijímat změny. Protože my máme heslo ‚Změna je trvalý stav‘... Takže bereme lidi s poměrně vysokým percentilem, kteří jsou už tak nastavení, že si to už sami někde dohledají, nebo si nějak poradí.“

Katka, HR

Dělá se několik kol, těm lidem se popisuje ten způsob práce a děláme vlastně i testy, takový ten zjednodušený test OSP¹⁰, tím si musí každý projít. Taky si myslím, že na tom se ukáže hodně, minimálně nějaká čtenářská gramotnost, logické myšlení a tak. (Jitka, finanční účetní)

Z výroků respondentů je možné usoudit, že se tento test při náboru ve firmě osvědčil.

„Máme vyzkoušeno, že kdo nedosáhne určitého percentilu, ten se u nás v práci neosvědčí.“

Katka, HR

Po tomto testu přichází na řadu **individuální pohovor se zaměstnanci**, který se zaměřuje na zjišťování toho, zda jsou hodnoty uchazeče v souladu s hodnotami firmy. V dalším kole uchazeči v malých skupinách procházejí **assessment centrem** a na závěr ještě absolvují pohovor se zakladatelem firmy Scio Ondřejem Štefflem.

Aktualizace stavu k březnu 2023

Proces náboru nových uchazečů prochází aktuálně revizí. Ve firmě Scio například zvažují, že běžný pohovor nahradí pohovorem kompetenčním a assessment centra budou nahrazena simulační hrou. Test pracovního potenciálu bude naopak zachován, protože se osvědčil.

Při výběru jednotlivých kroků výběrového řízení ve firmě Scio vycházejí mimo jiné z toho, jakou mají jednotlivé aspekty výběru schopnost predikovat pracovní výkon.¹¹ Proto zvažují, že by vyřadili metody, které pracovní výkon nepredikují tak spolehlivě, a zařadili naopak metody s vyšší schopností predikce výkonu.

K těmto změnám dochází z důvodu, že zaměstnanci firmy Scio usilují o to, aby se jejich výběrová řízení zakládala spíše na datech než na pocitech. Dalším důvodem je urychlení procesu výběrového řízení. Ve firmě Scio plánují, že se závěry výběrového řízení budou systematicky pracovat i v rámci rozvoje a vzdělávání lidí ve studiích.

9 Percentil používá Scio také v rámci Národních srovnávacích zkoušek, které nahrazují nebo doplňují přijímačky na desítky českých a slovenských vysokých škol.

10 Test obecných studijních předpokladů (OSP) hodnotí základní dovednosti a schopnosti pro úspěšné vysokoškolské studium: <https://www.scio.cz/nsz/testy/osp.asp>

11 Věk má predikci nulovou, léta praxe se rovněž blíží nulové vypovídací hodnotě, nestrukturovaný pohovor má predikci 0,33, assessment centra 0,41, strukturovaný pohovor (kompetenční interview) 0,58 a kognitivní testy (TPP) 0,65.

6 Podpora zaměstnanců

Podpora zaměstnanců by samozřejmě měla vždy stavět na aktuálních potřebách. Proto je důležité, aby se tyto potřeby uvnitř firmy pravidelně zjišťovaly. Ve firmě Scio jsou potřeby zaměstnanců zjišťovány hlavně během pravidelných rozhovorů s patrony.

„Aktuální potřeby zaměstnanců zjišťují primárně patroni na různých průběžných, ať už formálních nebo neformálních schůzkách s jednotlivci, nebo studiem.“ **Katka, HR**

Jako podpůrný prostředek ve firmě Scio využívají nástroj Arnold ¹², který si přizpůsobili tak, aby odpovídal potřebám firmy.

Ted' máme třeba od LMC nástroj, který se jmenuje Arnold. Tam můžete využít jejich přednastavené šablony, které se ale pro nás nehodí. Takže si v tom jejich prostředí zadáváme otázky, které jsou specificky postavené na našich potřebách, a pak to distribuujeme mezi lidi... Ted' jsme se třeba lidí ptali, jestli vidí v práci smysl, jestli můžou říct, že jsou na svoji práci hrdí... jestli chtějí pracovat z domova. Během covidu jsme zjišťovali, jestli jim hodně chybí kontakt s ostatními... Máme víc témat, od těch softvových po ty více pracovní, třeba jak se vám pracuje s manažery... Dřív jsme to dělali jednou za měsíc, teď to máme jednou za 2 až 3 měsíce... Je na každém patronovi, aby zhodnotil výsledky průzkumu, protože některá pravidla nemá cenu zavádět plošně. **Tomáš, patron**

Rozhovory se zaměstnanci ukázaly, že firma Scio poskytuje svým zaměstnancům tyto typy podpory:

Podpora nováčků

Přestože Scio sází na to, že zaměstnává samostatné jedince, rozhodně neplatí, že by nové zaměstnance nechali, ať si na vše přijdou sami. Naopak se jim dostane důkladného proškolení a zaučení.

„Když někdo nastoupí, tak dostane přiděleného mentora, který ho zaučuje a seznamuje s prostředím. Potom to, jak bude pracovat z domova, závisí tom, jak moc je samostatný a na druhu práce, na pozici. Například recepční z domova moc pracovat nemůže.“

Jitka, finanční manažerka

Aktualizace stavu k březnu 2023

Proces onboardingu ve firmě Scio neustále vylepšují tak, aby se zde nováčci cítili jako doma. Kromě již zmíněných mentorů se vytvářejí další podpůrné materiály a také se využívá již zmíněný chatbot Arnold. Ten si v prvních dnech a měsících s nováčkem povídá, přičemž ověřuje, jak se mu ve firmě líbí a jestli potřebuje nějakou pomoc.

12 Arnold je nástroj, který, kromě jiného, průběžně ověřuje spokojenost a potřeby zaměstnanců. Obsahuje více než 35 krátkých, cca pětiminutových konverzací pokrývajících různé aspekty zaměstnanecké zkušenosti. Uživatel si může témata libovolně upravit.

Vzdělávání

Z rozhovorů vyplynulo, že firma má rozpočet na vzdělávání zaměstnanců. Stejně jako v mnoha dalších oblastech i v této se počítá s vlastní iniciativou a odpovědností zaměstnanců.

„Vzdělávání máme nastavené tak, že to závisí na aktivitě lidí. Na začátku roku si každý člověk při nějakém hodnocení řekne, co by chtěl na ten další rok, a je to na nich si říci, že by chtěl na nějaké školení.“

Tomáš, vedoucí pracovník/patron

„Zatím jsme to měli stylem ‚Kdo si co kde našel‘.“

Katka, HR

Z vyjádření HR specialistiky vyplynulo, že si ve firmě uvědomují důležitost dalšího rozvoje zaměstnanců a že v této oblasti dochází k posunu.

„Chtěli bychom se systematictěji věnovat rozvoji lidí... Chtěli bychom nabízet něco lidem více proaktivně.“

Katka, HR

Aktualizace stavu k březnu 2023

Ve firmě Scio se aktuálně pracuje na novém systému vzdělávání, přičemž se upravuje systém hodnocení, který by měl lépe identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců.

Již nyní je nabízen každému zaměstnanci zdarma neomezený přístup ke kurzům ve vzdělávací platformě Seduo (<https://www.seduo.cz/>) a pravidelně jsou zasílány tipy na novinky, zajímavé kurzy a webináře všem zaměstnancům, kteří projeví zájem. Zároveň se ve firmě Scio rozhodli, že budou věnovat více pozornosti rozvoji manažerských dovedností patronů. Ti se aktuálně mohou těšit například na školení tematicky zaměřené na kompetenční, hodnotící a rozvojové pohovory.

Technická podpora

Kvalitní a rychlá technická podpora je jedním z předpokladů úspěšného zvládnutí práce z domova. Z rozhovorů vyplynulo, že ve firmě Scio IT podpora zaměstnanců funguje. Pokud někdo pracuje z domova a narazí na nějaký problém, který neumí sám vyřešit, tak se zaměstnanci IT podpory připojí na počítač přes vzdálenou plochu.

„Máme technickou podporu, takže když se něco stane, něco přestane fungovat, tak ty admini jsou hned k dispozici. Pomůžou vám na dálku, nenutí vás do firmy jet.“

Katka, HR

Manuály a návody

Ve firmě Scio jsou si vědomi toho, že spoustu drobných problémů mohou zaměstnanci vyřešit sami, aniž by museli kontaktovat IT podporu. K tomu slouží návody a manuály, které jsou zveřejněné tak, aby k nim měl každý zaměstnanec přístup. Tento přístup k řešení problémů je v souladu s tím, jaký typ zaměstnanců zde pracuje, a v souladu s tím, co se u uchazečů ověřuje při náboru (samostatnost, zodpovědnost).

„Když je nějaká novinka, třeba jako byly tyhle Meety (pozn. Google Meet), tak kolega ze studia, to je náš takový support, vždycky dává na nějaký server nějaký postup, jak má člověk

postupovat, jestli potřebuje třeba G-mail, kde má říct, když potřebuje rozšířené přístupy...“

Katka, HR

„Od IT máme takovou stránku, kde jsou školení a návody. Tam byly také ty technické věci, které se týkaly toho, jak něco zprovoznit pro práci z domova.“

Eva, vedoucí call centra/marketing

Vybavení pro práci z domova

V rozhovorech padla i otázka, zda firma poskytuje zaměstnancům nějaké speciální vybavení pro práci z domova. Z odpovědí vyplynulo, že:

1. Zaměstnavatel kromě základní techniky neposkytoval žádné speciální vybavení (např. ergonomické židle apod.).

„Ta filozofie tady byla, že pokud to chci využít, tak to mám mít doma. Když to nemám a chci to využít, tak mám sedět tady.“

Tomáš, patron

2. Dotazovaní zaměstnanci jsou s tímto srozuměni a nemají s takovým přístupem problém. Z rozhovorů vyplynulo, že od zaměstnanců žádné požadavky nevzešly, protože necítí potřebu.

„Proběhla tady nějaká výzva na Basecampu, že pokud něco potřebujeme pro práci z domova, ať se ozveme.“

Eva, vedoucí call centra/marketing

„Ani nevím o nikom, že by psal na support, že chce koupit židli nebo tak.“

Katka, HR

„Já vlastně nevím, co bych měl chtít. Důležité je, že mi nikdo nehází klacky pod nohy, nejsou tu žádná nesmyslná pravidla a mohu svobodně pracovat.“

Tomáš, patron

Opět se ukazuje, že si zaměstnanci umí i v této oblasti poradit sami. Na druhou stranu je tato situace dána historicky tím, že ve firmě Scio možnost práce z domova existovala již v době, kdy tento způsob práce ve většině firem nebyl vůbec možný, a zaměstnanci si na něj již zvykli. O podpoře zaměstnanců, kteří pracují z domova (např. vybavení pracovní kanceláře), se na české scéně začalo více hovořit až v dobách covidové pandemie.

„Ono je to tak, že když člověk chce pracovat z domova, tak musí mít své zařízení. Takže si může člověk vybrat, jestli chce pracovat z domova, nebo z firmy. Tady máme samozřejmě svoje počítače, všechno, ale pokud chceme pracovat z domova, není problém, ale musíme mít své zařízení...“

Jitka, finanční manažerka

Dalším důvodem může být samozřejmě i nedostatek financí.

„Kdybych byla bohatá firma, tak bych koupil těm lidem i dobré židle domů, to my neděláme...“

Tomáš, patron

Z rozhovorů vyplynulo, že v této oblasti dochází k posunu.

„Nedáváme primárně vybavení, byť teď už to trochu měníme, kdo chce notebook, dostane notebook místo pevného počítače. Teď už bych si třeba ověřil, že lidi mají tu techniku, že mají třeba kamery.“

Tomáš, patron

„Ted' už se dávají firemní notebooky, třeba lidem, kteří musejí cestovat... Já jsem nikdy ani notebook nevyžadovala.“

Jitka, finanční manažerka

Aktualizace stavu k březnu 2023

Většina zaměstnanců nyní používá firemní notebooky, se kterými mohou pracovat jak z domova, tak i z kanceláře.

7 Nástroje a zabezpečení

Technologie a jejich správné využívání patří ke klíčovým faktorům, které umožňují firmám i jednotlivcům efektivně pracovat z domova. Jedna část rozhovorů, které jsme uskutečnili v průběhu případové studie, se proto zákonitě týkala otázek spojených s využíváním IT. Probírala se témata spojená s bezpečným užíváním IT v souvislosti s možným únikem dat. Kromě toho zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se IT používání nástrojů ve firmě.

Zabezpečení

Respondenti se shodli na tom, že při práci z domova je velmi důležité, abychom zvažili zabezpečení dat. Ve firmě Scio funguje dvoufázové ověřování pro přístup k datům. To znamená, že při práci z domova se zaměstnanci připojují na vzdálenou plochu pomocí čipové karty a hesla.

„Máme naše zabezpečené servery, na které se musíme z domova přihlásit pomocí hesla a čipové karty.“

Katka, HR

„Dvoufaktorové zabezpečení je nezbytnost.“

Tomáš, patron

Z nástrojů, které byly během rozhovorů zmíněny, byl nejčastěji zmiňován Basecamp a pozvolný přechod na Google Workspace (již nyní se k videohovorům používá Google Meet).

Aktualizace stavu k březnu 2023

K připojení se ve firmě Scio nyní používá VPN¹³. Ve firmě se již používá Google Workspace (viz níže).

Basecamp

Nástroj Basecamp začali zaměstnanci firmy Scio využívat v průběhu epidemie covidu-19. Jeho zavedení vyplynulo ze snahy sjednotit komunikační kanály tak, aby nedocházelo k zahlcení, což je jeden z častých problémů, k němuž dochází při práci z domova. Basecamp se ve firmě využívá ke komunikaci a k organizaci práce.

„Na začátku covidu to bylo složitější. To jsme měli různé komunikační kanály. Když to na mě skákalo (pozn. zprávy) i z toho WhatsAppu, mailu, smsky, do toho mi někdo volal, tak mi

13 Virtuální soukromá síť (VPN) je zabezpečené šifrované připojení mezi dvěma sítěmi nebo mezi konkrétním uživatelem a sítí.

přišlo, že mě pořád něco stíhá... Shodli jsme se, že to musíme sjednotit. Takže jsme udělali Basecamp.“

Jitka, finanční manažerka

K výhodám Basecampu a možnostem jeho využití se vyjádřilo několik respondentů. Níže vybíráme na ukázkou některé z možností využívání funkcí Basecampu, které se osvědčily respondentům této studie.

1. Možnost hromadné komunikace, která umožňuje vytvářet skupiny. Možnost diskutovat snadno v rámci konverzačního vlákna:

„Basecamp používáme na hromadnou komunikaci. Předtím jsme měli mailing list a na intranetu možnost vkládat příspěvky, ale ten Basecamp je mnohem flexibilnější... Máme například nějaké externí spolupracovníky, a pokud bychom byli vázáni jen na maily, tak by to bylo velmi složité. To bych musel pořád uvažovat ,ještě do konverzace musím přidat tohohle a tohohle člověka...‘ Máme tam třeba tým, který se jmenuje Pobřežní provoz, což jsou provozní informace kanceláře, které nejsou citlivé. Takže těm lidem, kterým chci, aby to dostávali, pošlu odkaz na tuto skupinu... Pak jim chodí upozornění na mail nebo na mobil, když se tam něco přidá.“

Tomáš, patron

„Ten Basecamp je skvělý v tom, že se to dá strukturovat... Předtím jsme hodně používali WhatsApp, to tam pak vznikla při komunikaci hrozně dlouhá vlákna.“

Jarda, programátor

2. Možnost vkládat a sdílet různé typy materiálů:

„Dá se tam víc věcí vkládat, nahrávat, můžete tam dát ukázková videa, screenshoty. „

Tomáš, patron

3. Využití aplikace a propojení Basecampu s firemním e-mailem:

„Je to i jako aplikace, takže to můžu mít v mobilu a mám to propojený s firemním e-mailem, který mám v Outlooku. Takže v tom Outlooku¹⁴ to na mě vyskočí... a už vidím, jestli je to pracovní, či nepracovní zpráva...“

Jitka, finanční manažerka

4. Možnost nastavit si, kdy chci a kdy nechci, aby se mi zobrazovaly zprávy, zasílání souhrnu zpráv:

„Navíc si v tom Basecampu můžete nastavit upozornění, že třeba o víkendu se vám ty zprávy neukazují... Pak je taky dobré, že vám ten Basecamp posílá vždycky bodový souhrn, co se ten předchozí den stalo.“

Jitka, finanční manažerka

5. Plánování práce, zadávání úkolů:

„Máme tam skupinu a tam jim napíšu každé pondělí takový plán na celý týden, co mají dělat. Takže je tam takový to-do list. Oni pak odškrtavají, co mají v týmu udělat za tu danou směnu. Úkoly si mezi sebou rozhodí individuálně tak, že se během dne domlouvají, například v chatu na Basecampu... Předtím jsem všem psala e-maily, tohle se mi líbí víc, protože to mám všechno pokupě a je to interaktivní, oni vidí nějaké dokumenty.“

Eva, vedoucí call centra/ marketing

14 Outlook již ve firmě Scio nahradili G-mailem (jelikož firma přešla na Google Workspace).

Google Workspace

Od zaměstnanců jsme se dozvěděli, že je zvažován přechod k jednotné platformě (Google Workspace) tak, aby dokumenty byly uloženy na jednom místě.

„Teď je takový přechodný stav... V současné době uvažujeme o přechodu na Google Workspace, ale ještě se o tom budou vést diskuze.“ **Tomáš, vedoucí pracovník/patron**

Google Workspace se využívá ve ScioŠkolách a pozvolna se na něj přechází i uvnitř firmy. Zaměstnanci si uvědomují, že je výhodné mít pracovní dokumenty uloženy na jednom místě.

„Standardem je mít vše uloženo centrálně... Historicky to bylo na našich discích, kde pořád jsou ty zásadní věci. Ale takové ty pracovní dokumenty, ty už se přes rok hromadí na tom Googlu.“ **Bohouš, PR**

Aktualizace stavu k březnu 2023

Přechod na Google Workspace byl ve firmě Scio již dokončen.

8 Závěr

Naším cílem bylo zjistit, jak se koncept svobodné firmy promítá do pojetí práce z domova. Druhým cílem bylo vyvodit z případové studie doporučení pro firmy, které se buď chystají zavádět práci z domova, nebo by se chtěly nechat inspirovat, jak vylepšit stávající stav.

Scio je dynamická firma procházející neustálým vývojem. Dokladem těchto změn jsou aktualizace stavu k březnu 2023, které jsme přidali k některým kapitolám. Přesto je však patrné, že základní hodnoty firmy se nemění. Jako základní hodnota se ukázala svoboda, která je v souladu s konceptem svobodné firmy. Pokud zaměstnanci firmy pracují z domova, musí se jejich nadřízení (a majitelé) smířit s tím, že nad nimi budou mít menší míru kontroly. Proto je důležité, aby byli ochotni tuto svobodu svým zaměstnancům poskytnout. Zároveň je důležité, aby firma svým zaměstnancům důvěřovala a aby tato důvěra byla oboustranná. Jako další důležité hodnoty se ve firmě Scio ukázaly zodpovědnost a aktivita. Zaměstnanci firmy Scio jsou si vědomi toho, že nesou zodpovědnost za výsledky své práce. Kromě toho si umí sami vyhledat potřebné informace a organizovat práci. Další významná hodnota, kterou zaměstnanci firmy Scio sdílí, je smysluplnost. I tato hodnota je v souladu s konceptem svobodné firmy, pro niž je podstatné, že zaměstnanci sdílí společné hodnoty a že jim práce dává smysl. Zaměstnanci firmy Scio si cení nejen toho, že jim dává smysl náplň jejich práce, ale také toho, že mohou sami rozhodnout, kterou část práce je lepší (smysluplnější) vykonávat z domova a kterou z kanceláře.

Z výše uvedeného můžeme vyvodit závěr, že zjištěné hodnoty jsou v souladu s flexibilním nastavením pracovní doby, a tedy i s prací z domova.

Zajímalo nás také, jakou podporu firma poskytuje svým zaměstnancům. Zde se ukázalo jako klíčové, že podpora vychází z aktuálních potřeb zaměstnanců. Tyto potřeby zjišťují patroni během rozhovorů a schůzek s jednotlivými zaměstnanci i s celými studiemi. Kromě toho je jako podpůrný prostředek využíván nástroj Arnold.

Z hlediska procesů a fungování firmy se ukázal jako klíčový zejména důkladný způsob výběru uchazečů. Díky němu ve firmě působí zaměstnanci, kteří sdílí hodnoty firmy a kteří se dokáží přizpůsobit svobodě, jež s sebou zároveň nese velkou dávku odpovědnosti.