

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Freelancing v současné době**

**Freelancing in these days**

Bc. Andrea Nádvorníková

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Freelancing v současné době“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 15. 4. 2022

v. r. Andrea Nádvoříková

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph. D. za pomoc při zpracování diplomové práce. Její přístup, pomoc a rady byly nedocenitelné. Děkuji taktéž všem freelancerům, kteří souhlasili s interview a podělili se o své zkušenosti.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Podnikání a podnikatel.....</b>	<b>8</b>
1.1 Podnikání.....	8
1.2 Podnikatel.....	9
<b>2 Freelancer a freelancing .....</b>	<b>11</b>
2.1 Historie freelancingu .....	12
2.2 Typy freelancerů .....	14
2.3 Freelancing versus firemní podnikání .....	15
2.4 Výhody a nevýhody freelancingu .....	16
2.5 Mýty o freelancingu .....	18
<b>3 Freelanceři v marketingu .....</b>	<b>21</b>
3.1 Marketingoví konzultanti .....	22
3.2 Social Media manažeři .....	23
3.3 Obsahoví tvůrci .....	23
<b>4 Analýza sekundárních dat.....</b>	<b>26</b>
4.1 Freelancer Study 2021 .....	26
4.2 Freelancing in Europe 2021 .....	27
4.3 Freelance forward: 2020 .....	28
4.4 Jak se daří českým freelancerům? .....	29
4.5 Interpretace výsledků analýzy .....	31
<b>5 Praktická část – výzkum .....</b>	<b>32</b>
5.1 Cíl výzkumu .....	32
5.2 Oblasti výzkumu .....	32
5.3 Design výzkumu.....	33

5.4	Výzkumný vzorek .....	33
5.5	Sběr dat.....	35
5.6	Metody analýzy textu .....	35
<b>6</b>	<b>Výsledky výzkumu .....</b>	<b>37</b>
6.1	Time management.....	37
6.2	Time management – best practice.....	42
6.3	Pracovní prostředí .....	48
6.4	Pracovní prostředí – best practice .....	50
6.5	Cenotvorba .....	52
6.6	Cenotvorba – best practice .....	55
6.7	Osobní marketing, získávání zakázek .....	58
6.8	Osobní marketing, získávání zakázek – best practice .....	61
6.9	Shrnutí výsledků výzkumu.....	66
<b>7</b>	<b>Případová studie .....</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>Rady pro začínající freelancery .....</b>	<b>75</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>83</b>

# Úvod

Když se řekne freelancing, málokdo ví, co si pod tímto pojmem představit. O něco lepší už je to s českým spojením „*podnikání na volné noze*“. Zde si většina lidí dokáže vybavit individuálního podnikatele, který nemá zaměstnance. Běžně bývají takoví lidé popisováni jako ti, kteří mají ve své práci svobodu, jsou díky ní časově flexibilní a nemusejí práci trávit celý týden. Vše, co dělají, dělají pro sebe. Existuje zde silné propojení s vlastní osobností, zkušenostmi a znalostmi. Takový podnikatel neprodává pouze produkt nebo službu, ale především sám sebe.

Podnikat jako freelancer je možné v mnoha profesích a oborech, ať už se jedná o překladatele, umělce, řemeslníky, lektory nebo třeba konzultanty. Užívaným pojmem je také „*nezávislý profesionál*“. Důležitým rysem freelancingu je fakt, že podnikatel provozuje svou činnost pod vlastním jménem a není zaštitěn žádnou značkou. Precizně odvedenou práci si postupně buduje dobré jméno, dalo by se říci svůj osobní brand.

Především díky vidině svobody v práci se do tohoto druhu podnikání pouští čím dál větší množství lidí. Ti si přitom nemusí vůbec uvědomovat, že se jedná právě o freelancing. Jsou pouze nadšení z možnosti stát se nezávislým pracovníkem, spolupracovat s různorodými klienty, vyzkoušet si různé druhy práce v mnoha oborech a při tom všem být pánem vlastního času. Na první pohled by se tak mohlo zdát, že být freelancerem je ta nejlepší práce, jakou si člověk může vybrat.

Autorka práce si dobře uvědomuje, že vše má svá pro a proti. Rozhodla se proto téma prozkoumat bez očekávání, ale i předsudků, a představit freelancing se svými klady i zápory. Zaměřuje se přitom na freelancery podnikající přímo v marketingu či oborech marketing doplňující, kteří dle průzkumu Roberta Vlacha (2017) tvoří přes 60 % českých freelancerů.

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a popsat nejvýznamnější problémy, se kterými se potýkají čeští freelanceři podnikající v marketingovém oboru a vytvořit odpovídající závěr. Dílčími cíli je zpracování literární rešerše k dané problematice, představení freelancingu jako možnosti práce v marketingovém odvětví, analýza dosud provedených výzkumů věnovaných freelancingu, realizace vlastního výzkumu za pomoci interview, interpretace získaných poznatků, sestavení deskriptivní případové studie a zprostředkování rad začátečníkům od zkušených freelancerů. V teoretické části

jsou nejprve představeny základní pojmy a specifikovány rozdíly mezi klasickým podnikáním a freelancingem. Dále se zaměřuje na možnou motivaci stát se podnikatelem na volné noze a s tím spojené výhody a nevýhody. Jsou zde osvětleny také nejčastější mýty, které se s freelancingem pojí. Následující kapitola je věnována prezentaci pracovních příležitostí v odvětví marketingu.

Před empirickou částí se nachází sekce věnovaná analýze sekundárních dat, ve které jsou shrnuty poznatky čtyř kvantitativních průzkumů. Na jejich základě jsou vydefinovány oblasti pro vlastní kvalitativní výzkum.

Empirická část prezentuje zkušenosti českých freelancerů věnujících se marketingové profesi. Tyto informace jsou získány za pomoci polostrukturovaných rozhovorů. Podrobně jsou zde představeny problémy freelancerů v oblasti time managementu, osobní produktivity, cenotvorby a pracovního prostředí, které byly identifikovány v předcházející části pomocí analýzy sekundárních zdrojů, a způsoby, jakými se s nimi vypořádali. Přiložena je také deskriptivní případová studie popisující cestu mladé studentky od samých počátků až po přechod k freelancingu „*na plný úvazek*“. V poslední části práce jsou tlumočeny rady freelancerů určené začátečníkům a těm, kteří o přechodu na volnou nohu teprve uvažují.

# 1 Podnikání a podnikatel

Freelancing je ve své podstatě forma podnikání. Aby bylo možné věnovat se jeho specifickým, je třeba nejprve definovat samotný princip podnikání, potažmo osobu podnikatele.

## 1.1 Podnikání

Definovat podnikání není zcela jednoduché. Záleží na tom, z jakého pohledu je na něj pohlíženo. Srpová a Řehoř ve své publikaci *Základy podnikání* (2010) popisují tři základní pojetí, která vznikla souhrnem různých definic. Prvním z nich je podnikání jako **činnost**. Smyslem je vytvářet přidanou hodnotu, tedy „něco navíc“. Ta může mít přitom formu finanční i nefinanční. Druhý pohled vnímá podnikání jako **metodu**. Podnikatel má snahu vytvářet něco navíc, projevuje vlastní zájem stanoveného cíle dosáhnout a vkládá do jeho splnění své jméno, finance a čas. Třetí pojetí je symbolicky označováno jako „*podnikatelský duch*“. Představuje totiž hodnoty a postoje se společenským i individuálním rozměrem. Pod společenským rozměrem si lze představit to, jak si společnost cení podnikatelů, u individuálního rozměru je na člověka kladena odpovědnost za rizika, ale na druhou stranu jsou mu poskytovány výhody, například ve formě autonomie.

Zatímco nový občanský zákoník definuje pouze pojem podnikatel, definici podnikání poskytuje Živnostenský zákon. Konkrétně se jedná o zákon č. 455/1991 Sb., §2. Ten uvádí, že: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“.

Aby bylo možné tuto definici plně pochopit, je třeba blíže specifikovat jednotlivé předpoklady.

- **Soustavností** se rozumí činnost vykonávaná pravidelně a opakovaně.
- **Samostatnost** znamená, že fyzická osoba jedná osobně a právnická osoba potom skrze statutární orgán.
- **Vlastním jménem** vystupuje právnická osoba pod svým názvem, fyzická osoba pod jménem a příjmením.



- **Na vlastní odpovědnost** znamená, že podnikatel nese veškerá rizika spojená se svou činností.
- **Dosažení zisku** je cílem vykonávané činnosti, ovšem nemusí k němu skutečně dojít (Taušl Procházková, 2017).

Veber a Srpová (2012) dále uvádějí, že na podnikání je možné nahlížet různými způsoby:

- **Psychologické pojetí** – podnikatelovým cílem je seberealizace, nezávislost, jeho motivací je naplnění cílů.
- **Sociologické pojetí** – s podnikatelskou činností se pojí vznik nových pracovních míst a podnikatel je zároveň obklopen širším okruhem lidí.
- **Ekonomické pojetí** – do procesu sou začleněny prvky, které vedou k vytváření přidané hodnoty.

Rozvoj podnikání má pro společnost zásadní přínos. Vznik firem i samostatných živností přispívá k hospodářskému růstu a tvorbě nových pracovních míst. Nemusí se přitom jednat o velké společnosti, na snižování nezaměstnanosti a udržení pracovních návyků se velkou měrou podílejí i drobné živnosti. Podnikání je zároveň klíčové v oblasti konkurenceschopnosti. Nežřídkou jsou to právě noví podnikatelé, kteří přicházejí s inovativními nápady a technologickými změnami, které umožňují rozvoj celých odvětví. Podnikání zároveň vytváří lidský a intelektuální kapitál, který dále využívá. Je nutné zmínit také fakt, že díky podnikání dochází k naplnění lidských potřeb, které by jinak mohly zůstat i nepoznány (Srpová, 2020).

## 1.2 Podnikatel

Jak již bylo řečeno výše, definici podnikatele poskytuje nový občanský zákoník. Konkrétně se jedná o zákon č. 89/2012 Sb. Zde je podnikatel popsán jako ten, kdo vykonává výdělečnou činnost živnostenským způsobem, a to se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Za podnikatele se považuje dále také osoba uzavírající smlouvy související s obchodní nebo výrobní činností, případně osoba jednající jménem či na účet podnikatele.

Podmínkou pro uznání osoby jako podnikatele je živnostenské či jiné oprávnění. Osoba musí být dále také zapsána v obchodním rejstříku.

Definice mimo zákon existuje opět velké množství. Z nich vybrané hovoří o podnikateli jako o osobě realizující podnikatelské aktivity, která nese riziko ztráty vlastního kapitálu. Zároveň se jedná o osobu, která iniciuje danou aktivitu a je současně jejím nositelem. Musí investovat vlastní prostředky, a to nejen finanční (například čas nebo reputaci), aby dosáhl finančního a osobního uspokojení (Veber & Srpová, 2012).

Mezi žádoucí charakteristické rysy podnikatele patří například:

- Talent vidět příležitost a nastavit nové cíle.
- Schopnost získat potřebný kapitál
- Ochota podstupovat riziko.
- Organizační dovednosti.
- Odhodlanost, vytrvání, nasazení, sebedůvěra (Veber & Srpová, 2012).

Jak uvádí Srpová (2020), slovo podnikatel mělo ještě před deseti lety negativní nádech. Bylo to způsobeno zřejmě vidinou divokého „*kšeftáře*“ z devadesátých let minulého století. Postupem času ale lze vidět poctivou práci podnikatelů, kteří jsou ochotni investovat prostředky nejen do své firmy, ale i společnosti a okolí. Ti nejúspěšnější sklízí obdiv a především pro mladou generaci zobrazují podnikání nejen jako způsob získání finančních prostředků, ale především jako možnost osobnostní realizace a využití potenciálu.

## 2 Freelancer a freelancing

Freelancing school (2021) popisuje freelancing jako práci nezávislého kontraktora namísto najímání celé společnosti. Freelanceři jsou najímáni ostatními společnostmi na částečné i krátkodobé úkoly, za které ovšem nejsou odměňováni stejně, jako klasičtí zaměstnanci. Nedostávají standardní mzdu, ale jsou vyplaceni na základě vlastního ceníku.

Jak uvádí Robert Vlach (2017), jedna správná definice bohužel neexistuje. Každý na freelancing totiž nahlíží z jiného pohledu, a proto je třeba tento pojem vnímat velmi plasticky. Zaskočit se nelze nechat ani různorodostí označení, ať už se jedná o původní anglické slovo *freelancing*, český překlad „*podnikání na volné noze*“, spojení „*osobní podnikání*“ nebo označení kontraktor. Ve všech případech se jedná o situaci, kde je ve středu všeho osobnost člověka. Ten pracuje sám, na svoje jméno. Jedná se zpravidla o odborníka vykonávajícího konkrétní profesi. A najímán je právě pro své znalosti a zkušenosti. Platí také podstatný fakt, že člověk pracující na volné noze je svou profesí významně ovlivněn. Zatímco firmu může majitel vlastnit a nepřicházet s její činností do styku, u freelancingu toto neplatí. Práce na volné noze stojí i padá se samotným člověkem. Zarývá se mu do života a silně ovlivňuje jeho zvyky, smýšlení i chování.

Vlach (2017) dále uvádí jednu důležitou myšlenku, a to, že freelanceři jsou na prvním místě odborníci, a teprve na druhém místě podnikatelé.

Být freelancerem tedy znamená, že pracujete sami na sebe, nabízíte své služby mnoha klientům, sestavujete si vlastní ceník, máte flexibilní pracovní rozvrh, můžete pracovat odkudkoliv a hlavně máte své konkrétní plány a cíle (Lancaster, 2015).

Jiná charakteristika dále přidává nutnost znalostí a zkušeností v daném oboru, správu vlastního marketingu a budování osobního brandu, multifunkčnost z hlediska vyjednávání a obchodování, schopnost snášet vysokou míru rizika a hrozbu nepravidelného příjmu (Kazi, 2014).

Trend digitálního nomádství je v současné době na vzestupu a společně s ním roste také počet freelancerů. Jedním z důvodů je jeho finanční nenáročnost. Jde o vůbec nejjednodušší způsob, jak začít podnikat. Zpravidla nejsou nutné žádné velké počáteční investice. Snadno lze použít vybavení, které již daná osoba vlastní – telefon, počítač, fotoaparát. Nejdůležitější výbavou jsou vždy znalosti a zkušenosti (Lancaster, 2015).

Bylo by chybné snažit se freelancing spojovat s konkrétní formou podnikání. Častým omylem bývá domněnka, že freelanceři jsou pouze osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Dle Vlachova průzkumu (2017) provozuje 71,52 % freelancerů živnost a 23,16 % podniká jako OSVČ. Mezi další způsoby podnikání patří fakturace přes společnost s r.o., uzavírání smlouvy o dílo nebo smlouvy na dobu určitou.

Studie Upwork and Freelancers Union „*Freelancing in America 2019*“ (Upwork, 2019) ukazuje, že téměř 57 milionů Američanů v daném roce pracovalo na volné noze. Toto číslo představuje zhruba 35 % americké pracovní síly. Celkový počet freelancerů vzrostl o 4 miliony od předchozího výzkumu v roce 2014. 46 % z dotázaných se shodlo, že freelancing jim dává flexibilitu, kterou k práci potřebují, protože si z osobních důvodů nemohou dovolit pracovat jako zaměstnanci. Z výzkumu zároveň vyplynulo, že 53 % pracujících z věkové skupiny 18-22 let jsou právě na volné noze. Tak obrovský rozkvět odvětví umožnila přístupnost digitálních technologií, s čímž souhlasí 77 % dotázaných.

Sara Horowitz (2012) v úvodu *The Freelancer's Bible* odpovídá na otázku, co má na své práci freelancera nejraději. S jistotou udává, že první čtyři písmena, tedy „*free*“ (anglicky svoboda). A to svobodu v řízení sebe samého.

Průzkum *Freelancing in Europe 2021* společností Malt a BCG (Malt, 2021) se dotazoval freelancerů z Francie, Německa a Španělska na důvody, proč opustili svoje zaměstnání a přešli na volnou nohu. 81 % z nich uvedlo časovou flexibilitu, 76 % možnost výběru pracovního úkolu a 73 % svobodu ve volbě místa, kde pracují. Pro 80 % z respondentů je navíc freelancing přesně tím, jak si přejí pracovat, a nehodlají se již vracet do standardního pracovního poměru.

## 2.1 Historie freelancingu

Freelanceři tvoří v některých zemích podstatnou část pracovních sil. Například ve spojených státech se mu věnuje každý třetí člověk v produktivním věku (přesněji 35 %). Jak se to stalo?

První písemné zmínky o freelancingu pocházejí ze začátku 19. Století. Sir Walter Scott ve své knize *Ivanhoe* nabízí služby své armády, která bojuje za ten národ nebo panovníka, který jí nejvíce zaplatí. Doslova se zde armáda nazývá „*Free Lance*“. Tato dvě slova se spojila v jedno a v průběhu let získala další význam. Představovat tak

mohla například politika bez politické příslušnosti nebo pracovníka, který vykoná jakoukoliv činnost, a to bez dlouhodobého kontraktu. Lingvisté upozorňují na fakt, že z historického hlediska je pojem „*freelancing*“ starší, než označení osoby, tedy „*freelancer*“. Princip najímání nezávislých sil by ovšem znám mnohem dříve. Příkladem lze uvést vojáky bojující zhruba tisíc let před našim letopočtem (Webster, 2016).

V novodobé historii si začaly podniky externí pracovní síly nabírat především v mediálním a zábavním průmyslu. Jen o pár let později se přidalo také odvětví technologické. Freelancing byl tak spojován s kreativitou a vnímán spíše jako volba životního stylu. To ovšem zapříčinilo, že vlády a podniky nenahlížely na problémy freelancerů jako na něco, čím by se měly zabývat. Počet profesionálů na volné noze nadále rostl. Mezi lety 1995 a 2005 zaznamenal freelancing nárůst o 27 %. Například pouze v městě New York byly dvě třetiny nárůstu počtu pracujících mezi lety 1975 a 2007 způsobeny podnikateli. Největší rozmach zaznamenal freelancing po roce 2008. Tehdy přišla takzvaná „*Great Recession*“, která způsobila největší změny v ekonomice od dob velké deprese. Právě v roce 2008 dosáhl počet Američanů zakládajících vlastní podnikání patnáctiletého vrcholu. Jednalo se přitom právě o jednotlivce. V dnešní době už je freelancing běžnou záležitostí. Podniky stále více najímají nezávislé profesionály na podporu růstu svého businessu. Rozšířily se také oblasti, ve kterých freelanceři působí. Příkladem mohou být realitní služby, finančnictví, zdravotní péče nebo programátorství. Freelanceři jsou v novém tisíciletí přítomni všude a zaujímají postavení důležitých hráčů na pracovním trhu (Horowitz, 2012).

Český freelancing můžeme dle Vlacha (2017) sledovat ve čtyřech vývojových etapách. První z nich začíná v 90. letech 20. století, kdy se změnou politického režimu docházelo k masovému zakládání firem, z nichž nejlepší expandovaly do zahraničí. Na přelomu milénia byl již trh tak nasycený, že se individuální jedinci rozhodli přejít na volnou nohu, čímž zahájili vlnu druhou. Potýkali se s velkou nedůvěrou a podezřením z nepoctivosti oproti firmám. Ani mladí se do tohoto typu podnikání nevrhali, neboť školský systém je připravoval pouze na působení pod záštitou firmy. Třetí vlna je spojena s krizí v roce 2008, která se silně projevila i v Čechách. Masové propouštění způsobilo na jedné straně přechod pracovníků na volnou nohu a na straně druhé zvýšenou poptávku firem po práci freelancerů, které bylo možné najmout si pouze na daný čas či úkol, a tím ušetřit značné náklady. V této třetí vlně se rapidně změnil názor

na práci freelancerů. Rozvívělo se všeobecné povědomí, probíhaly přednášky, otevírala se první coworkingová centra. Zásadní byla také změna, jak bylo na freelancing pohlíženo. Již se nejednalo pouze o přechodné řešení podřadné „skutečné práci“ v zaměstnaneckém poměru. Čtvrtou etapu prožíváme právě teď. Freelancing je pro svou nezávislost, dostupnost a flexibilitu vyhledáván mladou generací ve vysoké míře. Díky jazykové vybavenosti mohou mladí využít také možnosti práce pro zahraniční klienty.

## 2.2 Typy freelancerů

Vlach (2017) vysvětluje, že americká asociace Freelancers Union sdružuje 300 tisíc členů (freelancerů) a funguje jako odborová organizace. Snaží se lobovat za práva co největšího počtu podnikatelů, a proto přijímá velmi širokou definici freelancingu. Za podnikatele na volné noze považuje všechny, kteří si buď jen přivydělávají na volném trhu. Z tohoto důvodu je nutné freelancery typologicky rozdělit. Definovalo se celkem pět skupin:

- **Nezávislí kontraktoři** jsou typičtí freelanceři bez zaměstnavatele. Pracují na bázi projektů nebo zakázek.
- **Přelétavci** kombinují částečné úvazky a více typů přivýdělku.
- **Dočasní zaměstnanci**, kteří jsou najímáni přes agenturu.
- **Noční ptáci** přivydělávají si bokem při zaměstnání na plný úvazek.
- **Majitelé malých firem** s jedním či dvěma zaměstnanci, kteří sami sebe stále považují za freelancery.

Další typologii na základě průzkumu z roku 2016 poskytuje McKinsey Global Institute. Ten se zaměřil na původ příjmů osmi tisíc pracovníků z Evropy i USA a následně je rozdělil do čtyř segmentů. Významnou roli při tom sehrála také profesní spokojenost a aspirace k práci v budoucnu. Report s názvem „*Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*“ udává, že až 162 milionů lidí (přibližně 20 – 30 % pracovní síly) má nějaký příjem z nezávislé činnosti. Report vyčleňuje tyto kategorie:

- **Free agents** – nezávislá práce tvoří jejich hlavní příjem. Tento styl si aktivně vybírají. Tato skupina tvoří 30 % freelancerů.
- **Casual earners** – nezávislé zakázky přijímají jako doplněk k stávajícímu zaměstnání a činí tak dobrovolně. Často se jedná o studenty nebo seniory. Tato skupina tvoří 40 % freelancerů.

- **Reluctants** – tato skupina odpovídá 14 % freelancerů. Živí je příjem z nezávislé činnosti, raději by ale pracovali v tradičním zaměstnání.
- **Financially strapped** – 16 % segmentu má přivýdělek z nutných důvodů, jelikož příjem ze zaměstnání pro ně není dostatečný.

Toto rozdělení je členěno na základě dvou faktorů, zda se jedná o primární, nebo vedlejší zdroj příjmů, a zda jde o preferovanou volbu, či nikoliv. Podíl jednotlivých segmentů se liší i v závislosti na kontinentu nebo konkrétní zemi. Například ve Francii je k přivýdělku na volné noze z důvodu nedostatku finančních prostředků nuceno 21 % freelancerů, zatímco ve Švédsku je to pouze 13 % (McKinsey Global Institut, 2016).

### 2.3 Freelancing versus firemní podnikání

Freelancing je tím nejjednodušším přístupem k podnikání. Při představě škály, kde na konci stojí nadnárodní společnosti, freelancing stojí přesně na opačné straně. Pro následující porovnání je brána v potaz standardní malá firma.

Počátek firemního podnikání s mnohdy vysokými finančními i majetkovými náklady. Oproti tomu freelancer vstupuje na trh primárně s osobním a znalostním kapitálem. Pro firmy je navíc žádoucí započít svou činnost na základě zpracovaného podnikatelského plánu. Liší se také intenzita, s jakou lze do podnikání nastoupit. Zatímco freelancer může začít zvolna jednotlivými přivýdělky, založení firmy je spojeno s dlouhodobou intenzivní přípravou. Při ukončení činnosti je freelancer také flexibilnější, může tak učinit prakticky ze dne na den. Nabízí se mu ale také možnost pouhého útlumu nebo dočasného přerušení. Firmy potřebují na změny delší čas, nebo jsou pro ně dokonce nemožné.

Freelancer se často setkává s pochopením svých časových omezení ze strany klientů. U firem se ovšem neschopnost přijmout zakázku z kapacitních důvodů často setkává s nelibostí. Kapacita je ovšem také freelancerovou nevýhodou, mnohdy se musí rozhodovat, kterou zakázku si může dovolit přijmout a na kterou už mu síly nevystačí. Firma, která má více zaměstnanců, si naopak může dovolit klientů přijmout více. Pro freelancery je typické, že velké zakázky řetězí za sebe, zatímco ve firmě je možný jejich souběh. U freelancerů je značkou jejich osobní jméno. To se dále prolíná i do civilního života a pro ostatní občany vznikají asociace mezi jménem, osobou a poskytovanými

službami. Firma má naopak své vlastní originální jméno a logo, které je třeba pomocí marketingu uvést v život (Vlach, 2017).

Podnikatelé jsou majitelé nebo ředitelé firem, kteří kontrolují jejich aktivity, přitom ale sami nemají dovednosti, které by mohli prodávat. Berou na sebe finanční odpovědnost podnikání a společně se svými zaměstnanci pracují na budování tržního postavení celé firmy. Cílem podnikatele je vybudovat společnost, která je schopná expanze, najímá schopné pracovníky a generuje zisk. Hledají mezery na trhu a následně nabízejí řešení pro jejich překlenutí. Na druhé straně freelanceři disponují zkušenostmi a znalostmi, které směňují za peníze, a zároveň neustále pracují na jejich rozvoji. Jejich časový rozvrh je flexibilní a svůj pracovní čas si řídí sami. Právě time management je ale jedna z věcí, kterou se musejí naučit. Cílem profesionálů na volné noze není najít mezeru na trhu, ale identifikovat potřeby konkrétního klienta a nabídnout řešení za pomoci svých dovedností. Zkráceně freelanceři staví na svých zkušenostech, zatímco podnikatelé na svých nápadech (Oden, 2019).

Seth Godin vysvětluje v interview pro internetový pořad The Rise To The Top rozdíly tak, že freelanceři jsou placeni za svou práci, tedy dostávají peníze, pokud pracují. Podnikatelé používají peníze jiných k vybudování společnosti větší, než jsou oni sami, aby mohli vydělávat peníze, zatímco spí. Tím hlavním, co je třeba si uvědomit, je faktor času. Freelanceři směňují svůj čas za peníze (více peněz, než je jim nabízeno ve standardním zaměstnání), podnikatelé spoléhají na systémy, automatizaci a eventuálně i zaměstnance, kteří pracují bez jejich přičinění. Klíčovou otázkou je: pokud podnikatel sám sebe vyjme z rovnice, bude business stále fungovat? Pokud ano, jde o firemního podnikatele. Pokud ne, jde o freelancera (DiPiazza, 2016).

## **2.4 Výhody a nevýhody freelancingu**

Předchozí kapitoly se věnovaly freelancingu z vnějšího pohledu, přičemž některé výhody i nevýhody již byly zmíněny. Dále je tedy nutné věnovat se tomu, jak je ovlivněn „vnitřní svět“ freelancera.

### **2.4.1 Výhody freelancingu**

Robert Vlach (2017) pro svou knihu Na volné noze uskutečnil průzkum mezi českými freelancery. Jednou z otázek bylo, jaké jsou pro ně hlavní výhody práce na volné noze. Na prvním místě se umístila flexibilita a svoboda, kterou ocenilo přibližně 85 %



dotázaných. Druhý v pořadí byl fakt, že freelanceři dělají, co je baví (75 % respondentů). Třetím důvodem byla možnost být svým vlastním pánem (73 % respondentů) a hned v závěsu nezávislost (60 %). Mezi další jmenované důvody patřily vyšší výdělků, dobré jméno, mobilita nebo více volného času. Nejvíce jmenované však byly subjektivní, neměřitelné faktory. Obecně je lze shrnout do pojmu „nezávislost“, což je hlavní princip freelancingu. Příležitost ke zvýšení příjmů překvapivě nebyla nijak vysoko a za přínos ji považuje asi 30 % respondentů. Dobré je zmínit také to, že téměř polovina dotázaných si cení možnosti pracovat sami na sebe a v budoucnu těžit ze získaných dovedností. Tím, že myslí na delší dobu dopředu, se tito freelanceři odlišují od zaměstnanců, z jejichž práce těží v budoucnu zaměstnavatel.

Charlene Jimenez ve svém článku pro *The American Genius* (2018) popsala 5 konkrétních důvodů, proč přejít na volnou nohu. Prvním z nich byla **flexibilní pracovní doba**. Freelancer si může jednoduše zvolit, kdy bude pracovat. Vybere si své nejproduktivnější hodiny, které vůbec nemusí odpovídat těm běžně zažitým. Překážkou není práce v nočních hodinách ani volné víkendy. Výhodou číslo dva byla jmenována **kontrola nad prací i klienty**. Pokud člověk pracuje pro zaměstnavatele, nemá možnost výběru pracovního úkolu. Snadno se tak stane, že je zaměstnanec nucen pracovat s nepříjemnými klienty. Tomu se ovšem freelancer vyhne, jelikož může spolupráci ukončit či předem odmítnout. Třetí výhodou představuje možnost **pracovat kdekoliv**. Freelancer není vázaný na svou kancelář ani stůl (zpravidla) a může si pracovní prostor zvolit tak, jak mu vyhovuje. Může pracovat například z kavárny či přímořského letoviska. Čtvrtým a poměrně jasným faktem, je **absence nadřízeného**. Freelancer se zodpovídá pouze sám sobě a svým klientům, veškerá zodpovědnost spočívá na něm. Jako pátá výhoda je uvedena **finanční odměna**. Celá částka za dokončený projekt zůstává v rukou freelancera, který s ní nakládá dle vlastního uvážení.

#### 2.4.2 Nevýhody freelancingu

Vlachův průzkum (2017) pokládal samozřejmě také párovou otázku vztahující se k hlavním nevýhodám. Jako největší problém vnímají freelanceři výkyvy příjmů, což potvrdilo asi 65 % z nich. O druhou příčku se pak dělila ztráta hranice mezi prací a soukromím a nezastupitelnost, ty shodně zvolilo asi 45 % dotázaných. Hledání klientů, které by se při pohledu zvenčí mohlo jevit jako problém největší, zmínilo 35 % respondentů. Jak upozorňuje sám autor, je zajímavé, že v médiích propíraná korupce,

problém neplatičů nebo přílišná administrativa nejsou pro freelancery velkou zátěží. K administrativním nárokům je doplněn fakt, že výzkum vznikl před rokem 2015, než byla zavedena povinnost EET, nicméně většina freelancerů pracuje na faktury, které do příslušných nařízení nespádají. Administrativní úkony se tak pro freelancery neztížily.

**Nestabilní příjem a množství práce** jsou zmíněny taktéž v článku od Charlene Jimenez (Theamericangenius, 2018). Většinu času není možné spoléhat na žádný pravidelný přísun klientů nebo dlouholetý projekt, které by zajistily jistý příjem, jako je tomu v zaměstnaneckém poměru. Být svým vlastním nadřízeným přináší problém v **nastavení hranice mezi pracovním a osobním životem** (takzvaný work-life balance). Při práci z domova hrozí situace, kdy přes vysoké množství hodin strávených prací již nezbývá čas na osobní volno. Žít se jako freelancer vyžaduje umění „*sezení na více židlích*“. Zatímco při práci pro zaměstnavatele jsou pracovníkům úkoly zadávány, freelanceři si musí klienty i vše okolo obstarat sami. Kromě své hlavní profese se proto věnují také marketingu, obchodování nebo účetnictví. Freelanceři se dále vystavují **riziku neplatičů**. Jako poslední nevýhodu článek uvádí **absenci zaměstnaneckých benefitů**. Žádná placená dovolená, sick days, stravenky nebo pracovní automobil na freelancera nečekají.

## 2.5 Mýty o freelancingu

Freelancing je opředen mnoha mýty, které se různí autoři snaží vyvrátit či osvětlit. Jedná se především o populárně-naučné články na zahraničních webech a portálech věnujících se podnikání na volné noze. Mýty o životním stylu freelancerů dobře představuje článek 10 Myths Of The Freelance Lifestyle, který pro web Career Foundry sepsala Rosie Allabarton, která na volné noze pracuje již téměř patnáct let (Allabarton, 2021):

### 2.5.1 Freelancer je svým vlastním pánem

Podstatou freelancingu samozřejmě je, že dotyčný pracuje sám na sebe, a tedy oficiálně žádného nadřízeného nemá. Co si ale mnoho začínajících freelancerů neuvědomuje, je to, že místo jednoho hlavního nadřízeného jich má najednou hned několik - a to své klienty. Každý z nich má přitom vlastní představu o tom, jak by práce na jeho projektu měla vypadat. Výhodou freelancingu je možnost spolupráci ukončit na základě vlastního uvážení. Výběr těch pravých projektů a klientů je dovednost, kterou freelancer

postupně získá. Důležité je také vybudovat dostatečné sebevědomí práci odmítnout. Špatný klient je z dlouhodobého hlediska prodělečnější než odmítnutá zakázka.

### **2.5.2 Freelancer řídí svůj čas**

Mnoho freelancerů se do podnikání pouští s vidinou volného časového rozvrhu. Nechybí v něm brzký konec pracovního týdne v pátek v poledne, zcela volné víkendy nebo dopolední schůzky s přáteli. Pravda je často přesně opačná. Pracovat na volné noze znamená pro mnohé absolutní nemožnost stoprocentně se od práce oprostít. Pokud je to potřeba, freelancer pracuje v sedm ráno i deset večer. Aniž by si to uvědomil, často tak stráví nad svými úkony více času než běžní zaměstnanci. Nezřídka se také stává, že se střídají období, ve kterých je jeho kapacita naplněna, s obdobími, kdy naopak není pracovně vytížen téměř vůbec. Klíčem k nalezení rovnováhy mezi prací a volným časem je správný time management, používání nástrojů projektového managementu a osobní disciplína.

### **2.5.3 Freelancer má volný dress code**

Narızený dress code pro freelancery neplatí. Protože ke své práci často potřebují pouze notebook, postrádá každodenní převlékání svůj smysl. Naneštěstí nedostatečná motivace k udržení rutiny má devastující účinky na produktivitu. Propojení mezi naším oděvem a mozkovou činností již bylo mnohokrát prokázáno. Navíc, pro freelancera je jeho image vším, a to jak v online tak i v offline světě. Nikdo neočekává každodenní nošení obleku a kravaty, ale je důležité mít na paměti, že pokud si chce freelancer získat respekt jako profesionál, musí tak také vystupovat.

### **2.5.4 Být freelancer znamená být bohatý**

Protože si freelanceři nastavují své vlastní ceny, přichází na trh často s vysokou sazbou a představou rychlého zbohatnutí. Pravdou ale je, že nejprve je třeba získat dostatečné zkušenosti, vybudovat portfolio klientů a zapracovat na osobním brandu. To všechno je tvrdá práce vyžadující čas. I proto mnozí začínající freelanceři zůstávají zpočátku v zaměstnání alespoň na částečný úvazek, aby svoje podnikání mohli začít pomalu a v klidu a bez obav z finanční tísně. První klienti vůbec nemusí za služby platit, prvním platicím klientům se zase neúčtuje plná sazba. Postupem času ale roste s rostoucími zkušenostmi i možnost zvyšovat své ceny.

### **2.5.5 Freelancer dělá jen to, co ho baví**

Pro mnohé je impulsem k přechodu na volnou nohu vidina toho, že už budou pracovat pouze na projektech, pro které se skutečně nadchnou. A ano, pro většinu z nich to tak skutečně je. Ovšem ne v začátcích. Pro nováčky na trhu je každá zakázka požehnáním, proto musejí přijmout i projekty, ke kterým nemají osobní vztah. Právě díky nim ale získávají první zkušenosti a kontakty. V prvních letech freelanceři často pracují mnohem víc, než byli zvyklí v zaměstnání. Pokud ale vydrží, dostaví se tolik chtěný život naplněný prací, se kterou se ztotožňují.

### **2.5.6 Práce freelancera je méně stresující**

Vysněnou představou freelancerů je život bez korporátní byrokracie, zbytečných hodin strávených na meetingech a vyplňování tabulek. Realita je taková, že při práci na volné noze jednatel vede své vlastní malé podnikání. To znamená, že kromě své hlavní činnosti se musí postarat také o účetnictví, prodej, vedení nebo marketing. Zároveň se nevyhne ani neustálému setkávání s klienty. V počátku je freelancer na všechno sám, pokud se mu ale podaří rozjet své podnikání dobře, může si dovolit zaplatit za služby třetí straně. Typickým příkladem je vedení účetnictví nebo mentoring.

### 3 Freelanceři v marketingu

Při definování freelancingu v předchozí kapitole již bylo nastíněno, že se jedná o podnikání v mnoha rozličných oborech. Jak upozorňuje Vlach (2017), freelanceři nejsou homogenní skupinou, a proto není možné na ně nahlížet, či je zkoumat, jako celek. Kontraktoři nabízejí specializované služby založené na vědomostech, a to v kreativních, manažerských, vědeckých a technických oborech. Pro bližší zkoumání a provedení výzkumu je nutné vyčlenit si konkrétní skupinu freelancerů, u které je již možný popis společných vlastností. Autorka se rozhodla zaměřit na freelancery spojené s marketingem, a to na základě výstupů Vlachova výzkumu (2017). Z něj je patrné, že freelancing spojený s marketingem je v České republice hojně zastoupen. 20,11 % se věnuje přímo marketingu, jsou to pracovníci v PR, marketéři, ideamakeři, specialisté na SEO či PPC reklamu. Dalších 25,83 % dotázaných pracuje v oblasti designu a multimédií, jedná se o grafiky, ilustrátory nebo fotografy. Tyto obory jsou s marketingem úzce provázány, neboť uvádějí nápady marketérů v život. Zahrnout lze proto také 15,92 % dotázaných specializujících se na práci s textem, tedy copywritery, editory, blogery a redaktory. V součtu se tak téměř 62 % českých freelancerů věnuje přímo marketingu, nebo aktivitám s ním spojeným. V praxi k sobě mají jednotlivé obory velmi blízko a je běžné setkat se s freelancerem, který kombinuje více aktivit dohromady.

Podle Kotlerovy definice (2013), je marketing: „*sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními*“. Autor zároveň upozorňuje, že vnímat úkol marketérů jen jako vyvolání poptávky na trhu po produktech firmy je příliš úzké. Ve skutečnosti se totiž zabývají deseti entitami: zbožím a službami, zkušenostmi, událostmi, místy, vlastnictvím, osobami, informacemi, idejemi a organizacemi. Vzhledem k takto širokému zásahu marketingu se nelze pozastavovat nad tím, jaké množství freelancerů se mu věnuje.

Přechod na volnou nohu úzce souvisí s osobnostními vlastnostmi a charakteristikami, kterým se věnují Lukeš a Nový (2005). Ti obecně uvádějí, že do vlastního podnikání se jedinci pouštějí proto, aby využili podnikatelské příležitosti, kterou trh nabízí. Dalším důvodem může absence či nedostupnost vyhovujícího zaměstnání. V souvislosti s marketingem dále popisují, že podnikat sami na sebe často začínají ti, kteří

v marketingu zaměstnání byli, ale freelancing jim umožňuje lépe naplnit potřeby zákazníků. Práce na volné noze také umožňuje realizaci obchodního nápadu, který se u zaměstnavatele nesetkal s porozuměním.

Freelanceři se od průměrných lidí odlišují svým chováním a nejlepšími výsledky dosahují mnohdy díky porušování zaběhnutých pravidel. Často také nesprávně reagují na příkazy nebo odmítají spolupracovat s méně kreativními lidmi. Práce na volné noze jim vyhovuje, protože mohou být sami sebou, naplno uplatňovat svůj potenciál a stanovovat si vlastní pravidla (Mikuláščík, 2015).

### **3.1 Marketingoví konzultanti**

Najímání freelancerů v oblasti marketingu se stalo běžnou praxí pro mnoho společností. Ti nejlepší nejsou žádnými nováčky, většina z nich získala před přechodem na volnou nohu své zkušenosti v agenturách nebo korporátních marketingových odděleních. Marketing v dnešním světě zahrnuje široké spektrum specializací, navíc se dokáže propojit s konkrétním odvětvím. Díky tomu na trhu působí ohromné množství freelancerů zaměřujících se na danou marketingovou pozici a specializujících se na dané odvětví.

Freelance marketéři se stejně jako ti interní zaměřují v první řadě na budování komplexní strategie. Navrhují komunikaci, její styl, přicházejí s nápady na branding. A to pro firmy, které již na trhu působí, ale i ty, které jsou teprve na začátku své cesty. Do svých služeb často zahrnují optimalizaci pro vyhledávače, takzvané SEO, díky kterému je jejich navrhovaná komunikace účinnější. Provádějí analýzu klíčových slov, uzpůsobují obsah stránky pro vyhledávací roboty, budují zpětné odkazy či píší texty na míru vyhledávání klíčových slov. Kromě toho do svých služeb zahrnují často také práci s analytickými nástroji, jako je například Google Analytics. Placenou reklamu zprostředkovávají nejčastěji pomocí takzvaných PPC reklam, kdy je placeno za proklik skrze textový či obrazový inzerát. Cílem je nastavit kampaň tak, aby přinášela co nejvyšší zisky oproti nákladům na ni vynaloženým.

Tyto jednotlivé činnosti ovšem nelze považovat za součást služeb všech marketingových freelancerů. Každý z nich nabízí svým klientům originální kombinaci na základě svých dovedností a specializace. Často se lze také setkat s freelancery soustředícími se pouze na jednu z nich. Možnou specializací je například budování

vztahů s veřejností, takzvaného PR. Freelancer se propojuje s médii a blogy, aby informovali o jeho klientovi. Takové kampaně zahrnují i video marketing nebo influencer marketing. Velmi populární je také najímání freelancerů znalých e-mailingů, kteří připravují strategii, ale také jednotlivé sekvence, na základě požadavků klienta (Yacoby, 2022).

Mimo této obecnější marketingové pozice, která, jak už bylo řečeno, může zahrnovat i několik aktivit, lze definovat ještě další. Autorka se pro potřeby práce rozhodla soustředit na následující:

### **3.2 Social Media manažeři**

S nárůstem popularity sociálních sítí se stalo nepsaným pravidlem, že by společnost měla mít na daných platformách své účty. Pro některé se ukázaly jako nezbytné, pro jiné naopak nevhodné. Vše v závislosti na odvětví, ve kterém působí. Společně s tím vznikla nová pozice manažera sociálních sítí, kterou si velké společnosti mohou dovolit platit přímo. Pro malé podniky jde ovšem mnohdy o starost navíc, které se nemají čas nebo chuť věnovat. Právě tady vzniká příležitost pro freelancery, kde se projevuje provázanost několika oborů. Musejí být přitom schopní fungovat na různých platformách a akceptovat specifika každé z nich, aby zasáhli cílové publikum a zvyšovali povědomí o značce i jejích produktech a budovali zákaznickou loajalitu.

Social media manager je v pojetí freelancingu odpovědný za stanovení obsahové strategie, komunikaci s publikem, budování komunity, tvorbu a zveřejňování vizuálního i textového obsahu, propagaci a vyhodnocování. Součástí povinností správce sociálních sítí je také komunikace v soukromých zprávách, komentování, pořádání soutěží, spolupráce s influencery a správa obsahu generovaného publikem. Freelancer si pro tuto práci může pod svá křídla vzít více menších, nebo méně větších klientů (Losekoot & Vyhnánková, 2019).

### **3.3 Obsahoví tvůrci**

Obsah se stal středobodem každé marketingové kampaně a je považován za její palivo. Díky tvůrcům získávají kampaně svou vizuální podobu a mohou být realizovány. I zde se objevuje již několikrát zmíněná zkušenost, že freelanceři často různé profese kombinují. Není tedy vůbec neobvyklé setkat se s freelancerem, který se věnuje například fotografování i grafice. Identifikovat lze tři hlavní proudy obsahové tvorby:

### 3.3.1 Autoři textů

Znalost jazyka, jeho gramatiky a stylistiky, představuje výbornou možnost uplatnit se jako spisovatel. Existují dva způsoby, jak psát. Při takzvaném „ghostwritingu“ autor prodává všechna práva svému klientovi. Ten tak může text publikovat pod vlastním jménem, provádět změny a umisťovat jej kamkoli. Původní autor ztrácí veškerou kontrolu a není oprávněn práci užívat ani jako ukázkou do svého portfolia, pokud k tomu nezíská svolení. Pokud se autor nechce práv vzdát, může práci nabídnout konkrétním webovým stránkám, novinám, magazínu nebo dalším médiím a společností. V tomto případě je text publikován pod vlastním jménem autora a ten s ním nadále může disponovat. V prvním případě autor získává větší finanční ohodnocení, ve druhém buduje své vlastní jméno.

Typů textů, které lze psát, je velké množství. S marketingem ale nejvíce souvisí copywriting. Úkolem textů copywritera je navázání emočního propojení čtenáře s určitou akcí, tedy jejich čtení má vyvolat předem danou reakci. Copywriteři připravují široké spektrum textů a obsahu, ať už se jedná o články na firemním blogu, popisy produktů, textaci propagačních materiálů nebo popisky na sociální síti (Ghosh, 2017).

### 3.3.2 Fotografové

Standardním způsobem, jak si fotografové vydělávají peníze, je focení klientů a jejich akcí. Dobrou možností ovšem představuje tvorba obsahu. Ten může být použit všude, kde si klient přeje, a záleží pouze na vzájemné domluvě. Fotograf může pořídit snímky produktů, stejně tak jako zaměstnanců. Ty se dále využijí pro interní i externí komunikaci na různých platformách či médiích.

Díky rozmachu sociálních sítí, které jsou na obsahu postaveny, získalo toto odvětví první příčku na pomyslném žebříčku příležitostí pro freelancery. Kvalitní fotografie jsou nutností a malé a střední podniky si nemohou dovolit mít vlastní týmy připravující obsah. V posledním roce, kdy algoritmus Instagramu díky konkurenčnímu boji s platformou TikTok začal upřednostňovat video obsah, vzrostla poptávka po tvůrcích právě video obsahu. Ten je totiž na přípravu složitější a časově náročnější.

Příležitostí pro fotografy je také prodej jejich práce do fotobank, odkud si je po jednotlivých kusech zakoupí ti, komu se právě hodí (Perera, 2020).



### **3.3.3 Grafičtí designéři**

Zatímco fotografové se starají o vizuální obsah pomocí pořizování fotografií, grafici je zpracovávají do odlišné podoby. Využívají digitální technologie k tvorbě materiálů, jako jsou propagační letáky, bannery, návrhy webových stránek nebo loga.

Velmi často se freelanceři v oboru grafického designu zabývají poradenstvím a tvorbou vizuální identity pro své klienty. Po společném brainstormingu s klientem navrhnou paletu barev, logo, vzhled webu i celkový tón komunikace. Mimo práci pro konkrétní klienty se grafici zabývají také tvorbou infografik, které si získaly velkou popularitu pro přehledné předávání informací. Často do svého portfolia zahrnují také ilustrace nebo animované videoklipy (Perera, 2020).

## 4 Analýza sekundárních dat

Freelancingu se pravidelně i nárazově věnuje několik světových, kontinentálních i národních průzkumů. Všechny se ale zaměřují na získání celkového přehledu o freelancingu a popis vývoje pracovního trhu v tomto segmentu. Problémům, se kterými se freelanceři setkávají, se vzhledem ke kvantitativnímu sbírání dat věnují pouze velmi obecně. Díky počtu respondentů lze ovšem takto identifikované problémy považovat za relevantní. Pro získání přehledu byla provedena analýza 4 kvantitativních průzkumů představujících data o freelancingu ve světě, Evropě, Spojených státech amerických a České republice. S jejich pomocí se vyčlenily tematické okruhy k bližšímu zkoumání během vlastního výzkumu. Do analýzy byly zahrnuty následující průzkumy:

### 4.1 Freelancer Study 2021

Studie společnosti Freelancermap byla v roce 2021 realizována již po páté. Tentokrát v něm byly analyzovány odpovědi 1 731 freelancerů sesbírané během května až července 2021 napříč všemi kontinenty. Respondenti se nacházeli celkem ve 49 zemích, přičemž nejčastěji zastoupené bylo Německo, Itálie, Španělsko, Rakousko, Portugalsko, Švýcarsko a Indie. 15 % dotázaných byly ženy, 85 % muži a 6 % z nich pracovalo v marketingu, grafice, médiích a komunikaci. Tři čtvrtiny respondentů měly univerzitní vzdělání.

První okruh otázek se týkal financí. Zde bylo zjištěno, že průměrná hodinová sazba freelancerů je \$105, tedy asi 2 260 Kč. Nejvyšší hodnoty dosahuje věková skupina 50 až 59 let, konkrétně \$117. Naopak nejnižší stojí se sazbou \$73 freelanceři mladší třiceti let. Zajímavé je zjištění, že freelanceři s univerzitním vzděláním dosahují na částky téměř dvojnásobné (\$107) oproti těm, kteří se své znalosti naučili sami (\$61) či na online kurzech (\$59). Při zkoumání hodinových sazeb pro jednotlivé oblasti se marketing a komunikace umístily na předposlední příčce se sazbou \$91. Pod nimi se už nacházela pouze grafika, tvorba obsahu a média se sazbou \$67.

Průměrné sazby se také velmi liší napříč kontinenty. Zatímco v Evropě je situace nejlepší (\$109), nejhůře je na tom Asie a Afrika (shodná sazba \$46). Průměrný čistý měsíční příjem činil \$6,884, přičemž 66 % dotázaných je s ním spokojených. V marketingu je spokojeno se svým příjmem 50 % respondentů, v grafice a obsahu

pouze 44 % respondentů. Polovina dotázaných hodlá svou sazbu ponechat, 47 % ji plánuje zvýšit a 3 % naopak snížit.

Druhá oblast byla zaměřena na poznání podmínek pro jejich práci. Z odpovědí vyplynulo, že hlavními důvody pro přechod na volnou nohu byly pro dotázané nezávislost a příležitosti k většímu finančnímu ohodnocení. Největší výzvou, které musí freelanceři čelit, je získávání zakázek. S tou se potýká 52 % z nich. Na druhém místě byl poté označen nestabilní příjem (47 % dotázaných), dále pozdní platby (36 % dotázaných), neplacené volno (36 % dotázaných) a time management (16 % dotázaných). Samostatně byly vyčleněny chyby, kterých se freelanceři dopustili na začátku své kariéry. 57 % z nich si nastavilo příliš nízkou hodinovou sazbu, 34 % nedokázalo správně určit časovou náročnost projektu, 28 % si dovolilo vzít pouze pár dnů dovolené, 24 % nemělo čas na svou rodinu a přátele, 19 % bylo příliš tolerantních k pozdním platbám a 12 % přijímalo příliš mnoho projektů.

Výzkumnou otázku představoval také osobní marketing, tedy jakým způsobem freelanceři nabízejí své služby. Nejčastěji zde byl zmíněn profesionální web, jako je například LinkedIn, ten využívá 80 % dotázaných. 73 % z nich dále využívá speciální platformy pro freelancery. 56 % disponuje vlastní webovou stránkou. Mezi další možnosti patřila sociální média, rozhovory či osobní blog.

Pro svou práci 89 % respondentů volí většinu času domácí prostředí. 14 % si pronajímá uzavřený prostor či kancelář a 8 % navštěvuje co-workingová pracoviště (Freelancermap, 2021).

## **4.2 Freelancing in Europe 2021**

Ve spolupráci s výzkumnou společností Boston Consulting Group vypracovala firma Malt, zaměřující se na podporu freelancerů v evropských zemích, průzkum zaměřený na poznání dynamiky freelancingu v Evropě. Získala odpovědi 2 324 freelancerů z Francie, Německa a Španělska. Dle výsledků jsou v Evropě freelanceři převážně muži (65 %) starší 40 let. 77 % dotázaných má alespoň bakalářský titul, 54 % poté magisterský titul.

Průzkum zahrnuje sekci nazvanou „*Den v životě freelancera*“, zaměřenou na jejich zvyky a překážky. Jako první je zde rozebrán time management. V průměru se práci freelanceři věnují 43 hodin týdně, což je víc, než kolik strávili prací v zaměstnání. 73 % svého času věnují účtované práci, 13 % individuálnímu tréninku, 12 % akvizici nových

klientů a 8 % administrativním úkonům. I přes to 81 % dotázaných uvádí, že se pro tento typ podnikání rozhodli právě kvůli možnosti organizace vlastního času.

Místo pro práci freelanceři různě kombinují. Největší podíl zabírá práce z domova, kterou kombinují s kanceláří či prostorem v co-workingovém centru. Ve výjimečných případech pracují také přímo v prostorech klienta.

Jak popisuje průzkum, většina freelancerů spoléhá při získávání nových zakázek na svou profesionální i osobní síť. Sociální sítě a specializované platformy jsou využívány podstatně více než služby agentur. V Německu (evropské freelancingové velmoci) 66 % freelancerů spoléhá na profesionální síť, 63 % na doporučení klientů a 41 % na agentury. Oproti tomu ve Francii 74 % dotázaných upřednostňuje profesionální sítě a doporučení klientů, 42 % využívá sociální média a freelancerské platformy a pouze 19 % spolupracuje s agenturou.

Jako velkou výzvu vnímají respondenti vyjednávání s klienty. Je to logické, jelikož se freelanceři spoléhají sami na sebe a asertivita je jednou z dovedností, kterou si musejí osvojit.

Jako důležitá oblast je zde identifikováno také sebevzdělávání. Tomu freelanceři průměrně věnují 5 hodin týdně. 75 % z nich k tomu využívá tradiční cesty, jako jsou knihy a videa, 56 % se zapojuje do online kurzů na vzdělávacích platformách a 32 % navštěvuje profesionální semináře. Neustálý rozvoj sebe samého a svých dovedností je jedním z požadavků, který na sebe kladou sami freelanceři (Malt, 2021).

### **4.3 Freelance forward: 2020**

V roce 2020 společnost Upwork realizovala již posedmé každoroční studii freelancerů ze Spojených států Amerických. Jejím cílem bylo určit velikost pracovní síly na volné noze, identifikovat její pozici na trhu a v rámci ekonomiky. Zároveň se také zaměřila na důležitost vzdělání a tréninku potřebných dovedností. Do průzkumu se zapojilo 6 000 freelancerů, kteří v předchozích 12 měsících pracovali na volné noze. Data byla sbírána v rozmezí června a července 2020.

Z odpovědí vyplynulo, že 36 % z celkové pracovní síly USA se věnovalo pouze freelancingu. Meziročně došlo oproti roku 2019 k nárůstu počtu freelancerů o zhruba dva miliony, přičemž se snížil počet osob, které se freelancingu věnovaly pouze jako přivýdělníci. 65 % z nich se vyjádřilo, že díky přechodu na volnou nohu vydělávají více

peněz než v zaměstnání, a více než polovina na tuto částku dosáhla do 6 měsíců od svého odchodu. Průměrná hodinová sazba napříč všemi odvětvími je \$20, u zkušených freelancerů potom \$25. Zajímavé je zjištění, že 45 % freelancerů je placeno fixní částkou, 32 % využívá hodinové sazby a 23 % kombinuje obě možnosti. Více než polovina si sazby nastavuje dle svého uvážení. K navazování kontaktů a získávání zakázek používá 60 % dotázaných networkingové sítě, tedy vzájemnou výměnu informací mezi kontakty ve své sociální síti. Čtvrtina dotázaných využívá k získání klientů freelancingové portály a většina (91 %) je doporučuje využívat ostatním. Mezi hlavní důvody patří získání důvěryhodných klientů a zajímavějších projektů.

Podnikání na volné noze dává 76 % dotázaných možnost trávit čas se svou rodinou, 71 % dále udává, že má díky tomu kontrolu nad svým vlastním životem. Průměrné časové rozvržení vypadá dle výsledků následovně: 52 % času freelanceři věnují své vlastní práci, 23 % administrativě a 25 % aktivitám spojeným s budováním svého businessu (marketing, akvizice klientů).

Průzkum se zaměřuje také na zjištění následného rozvíjení vlastních dovedností. 59 % dotázaných se v šesti měsících před uskutečněním průzkumu účastnilo kurzů či tréninků, oproti tomu pouze 12 % se nikdy dalšímu rozvoji nevěnovalo (Upwork, 2020).

#### **4.4 Jak se daří českým freelancerům?**

Největší český průzkum podnikání na volné noze uskutečnil v roce 2015 Robert Vlach pod záštitou svého webu [navolnenoze.cz](http://navolnenoze.cz). Zúčastnilo se jej celkem 2 300 freelancerů, kteří odpovídali na 50 otázek. Takové množství zapojených respondentů se povedlo nasbírat díky zapojení coworkingových serverů ([Podnikatel.cz](http://Podnikatel.cz), [Jakpodnikat.cz](http://Jakpodnikat.cz)) a společností jako je Forbes či Fotobanka. Díky této široké podpoře se výsledky vyrovnají velkým zahraničním průzkumům.

Doporučení přes známé a kolegy (77 % dotázaných) je hlavním zdrojem zakázek českých freelancerů. Přes 43 % využívá kontakty z předchozího zaměstnání či projektů a 41 % disponuje vlastní webovou stránkou. Získávání klientů přes webové katalogy je důležité pouze pro 15 % respondentů. 80 % z oslovených freelancerů má práci na volné noze jako hlavní zdroj příjmů. 63 % z nich využívá hodinovou sazbu a 51 % stanovuje cenu individuálně dle projektu. Třináct procent se také vyjádřilo, že svou cenu uzpůsobuje rozpočtu klienta. Průměrná hodinová sazba je pro 26 % dotázaných

v rozmezí 300 až 499 Kč, pro 22 % 500 až 999 Kč. Pokud dochází ke zdražení, více než třetina k němu přistupuje individuálně, tedy má různé ceny pro jednotlivé klienty a tento fakt zohledňuje. Platební morálku svých klientů většina označila za slušnou až velmi dobrou, tedy své peníze dostávají freelanceři ve sjednané době splatnosti nebo maximálně do týdne po uplynutí této lhůty. Největším pomocníkem je pro ně vlastně intuice, kdy nepřijímají zakázky pro osoby, ze kterých mají „zvláštní pocit“.

Domov je nejčastějším místem pro práci u 81 % dotázaných, 30 % pracuje taktéž v prostorech klienta. 20 % si najímá vlastní kancelář mimo domov a 12 % využívá služeb coworkingových center či sdílených kanceláří. Týdně stráví práci 23 % dotázaných 40 až 49 hodin, 21 % potom 30 až 39 hodin. Téměř v sedmdesáti procentech případů pracují freelanceři flexibilně v závislosti na povaze zakázky, čtvrtina se ale snaží udržovat pravidelný režim s pevnou pracovní dobou. Každodennímu pohybu (cvičení, sport nebo jiný zdravý pohyb) se zvládá věnovat pouze 18 % dotázaných, 36 % si na něj najde čas několikrát do týdne, ale 37 % přiznává, že si je vědoma jeho nedostatku a chtějí tuto skutečnost změnit. Pro více než polovinu je běžné pracovat také o víkendech a svátcích, další třetina se přizpůsobuje ročnímu období a objemu zakázek. 35 % freelancerů má v průběhu roku dva až tři celé volné týdny, 27 % si dopřává 4 a více.

Sebevzdělávání je důležité pro většinu dotázaných, 37 % z nich mu věnuje do 10 hodin měsíčně, 25 % s ním stráví v rozmezí 10 až 19 hodin měsíčně. Pro zvýšení své osobní produktivity používají freelanceři různé nástroje. 69 % si zapisuje do papírového či elektronického diáře a 65 % využívá také zapisování poznámek, 54 % využívá úkolovník. 37 % pracuje s technikou prioritizace, tedy dělá přednostně to, co je skutečně důležité. Mezi další zmiňované techniky patřila evidence klientů, měření pracovního času, myšlenkové mapy a skečnouty nebo ergonomie pracoviště.

Nejčastější formou osobní prezentace jsou vlastní webové stránky (66 % dotázaných). 47 % využívá Facebook a pracovní síť LinkedIn. Třetina dotázaných spoléhá také na vzájemná doporučení s kolegy. 26 % freelancerů prezentuje své online portfolio a 23 % používá vlastní vizitky. Mezi další možnosti patří networking na akcích, zapojen do freelancer komunity, aktivní oslovování klientů, PPC reklama nebo členství v profesních organizacích (Vlach, 2015).

## 4.5 Interpretace výsledků analýzy

Na základě výše popsaných kvantitativních průzkumů byl sestaven přehled témat, potažmo problémů, se kterými se freelanceři nejčastěji setkávají. Zatímco některým se věnoval pouze jeden výzkum, jiná se opakují. Jejich přehled je zobrazen v následující tabulce:

Tabulka 1 Obsah průzkumů

	<b>Freelancer Study</b>	<b>Freelancing in Europe</b>	<b>Freelance forward</b>	<b>Jak se daří českým freelaancerům?</b>
<b>Cenotvorba</b>	✓		✓	✓
<b>Získávání zakázek</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Nestabilní příjem</b>	✓			
<b>Platební morálka</b>	✓			✓
<b>Time management</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Work-life balance</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Osobní marketing</b>	✓			✓
<b>Pracovní prostředí</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Administrativa</b>		✓		
<b>Vyjednávání s klienty</b>		✓		
<b>Sebevzdělávání</b>		✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Po identifikování těchto problémů autorka vybrala pro svůj vlastní výzkum čtyři tematické okruhy, které budou diskutovány během interview s freelancery. Jsou jimi time management, cenotvorba, pracovní prostředí a získávání zakázek, potažmo osobní marketing. Jedná se o problémy, které byly zmíněny ve všech analyzovaných průzkumech, a lze tedy soudit, že se jedná o oblasti, se kterými freelanceři zápasí nejvíce. Tím jsou vhodné k bližšímu zkoumání a zjištění, jak se s nimi vypořádávají.

## 5 Praktická část – výzkum

V empirické části práce je popsán kvalitativní průzkum realizovaný mezi českými freelancery podnikajícími v oborech souvisejících s marketingem. Sestaven byl na základě poznatků z rešerše prezentovaných v předcházejících kapitolách. Výzkum je prováděn pomocí polostrukturovaných rozhovorů a jeho výsledky jsou interpretovány v další kapitole.

### 5.1 Cíl výzkumu

Výzkumy analyzované v předchozí kapitole byly zaměřeny na obecná data o freelancingu a freelancerech, přičemž byly prováděny kvantitativními metodami. Cílem tohoto výzkumu je získat podrobnější informace k problematice překážek, se kterými se lidé pracující na volné noze v marketingovém oboru setkávají, čemuž se prozatím žádný výzkum nevěnoval. Stěžejní je zjištění konkrétních problémů v předem definovaných oblastech, které byly identifikovány za pomoci analýzy předchozích výzkumů. Podstatou výzkumu je jednotlivá témata detailně rozebrat a dále zjistit, jakým způsobem na dané problémy freelanceři reagují. Tato zjištění budou nápomocna začínajícím freelancerům, kteří se na nejčastější problémy budou moci připravit hned na začátku své cesty.

### 5.2 Oblasti výzkumu

K rozhovorům byla na základě předchozí analýzy vybrána čtyři témata: time management, pracovní prostředí, cenotvorba a osobní marketing. Protože byly rozhovory vedeny pouze jedním výzkumníkem, byla předem připravena osnova, jejíž body bylo třeba během interview s dotazovaným detailně probrat. Konkrétně otázky ale výzkumník formuloval až v průběhu jednotlivých rozhovorů podle toho, jakým směrem se konverzace ubírala. Tím bylo dosaženo plynulé interakce.

Základní kostra rozhovoru s freelancery sleduje tyto tematické okruhy:

- Problémy s řízením svého pracovního času nebo organizací práce.
- Best practice – jaké používají organizační nástroje a jaké vyzkoušeli techniky.
- Domov jako místo pro práci.
- Best practice – jaké upřednostňují prostředí pro práci.



- Stanovení odpovídající ceny za své služby a úprava této hodnoty dle podmínek na trhu a svých schopností.
- Best practice – jakým způsobem přistupují k tvorbě ceníku.
- Způsoby osobní propagace a získávání nových zákazníků.
- Best practice – jakými cestami se prezentují a oslovují nové klienty.

### 5.3 Design výzkumu

Jelikož je cílem výzkumu získat detailní informace o problémech ve vybraných oblastech, se kterými se freelanceři setkávají a jak je řeší, byla zvolena kvalitativní metoda, přesněji polostrukturovaný rozhovor. Ten spojuje výhody strukturovaného a nestrukturovaného interview. Takto získané výsledky se následně lépe třídí a analyzují, zároveň je možné porovnávat odpovědi mezi sebou. Dává tazateli předem určená témata a jejich pořadí, avšak nabízí také volnost další interakce s respondentem (Hendl, 2017).

Pro komplexní představu o pracovním vývoji freelancera je do práce zahrnuta také deskriptivní případová studie zpracovaná na základě vyprávění jedné z respondentek.

### 5.4 Výzkumný vzorek

Základní výzkumný vzorek tvoří freelanceři z České republiky pracující v marketingu. Pro lepší přehlednost byli rozděleni do následujících kategorií:

- Marketéři – osoby poskytující poradenství pro marketingovou strategii, nastavující placené propagace, tvořící identity značek.
- Tvůrci vizuálního obsahu – fotografové, kameramani, grafici, animátoři, ilustrátoři.
- Copywriteři – autoři článků, popisků, firemních textů, textového obsahu webových stránek.
- Správci sociálních sítí – osoby připravující strategie a redakční plány pro sociální sítě.
- Influenceři – osoby poskytující na svých osobních profilech na sociálních sítích prostor k propagaci firem.

K oslovení freelancerů pro rozhovor byla využita síť osobních kontaktů autorky a skupina „Holky z marketingu“ na Facebooku, ve které jsou marketingové freelancerky hojně zastoupeny. Snahou bylo pokrýt co nejširší spektrum freelancingových profesí

spojených s marketingem, které byly identifikovány v teoretické části práce. Jak již bylo také v teoretické části popsáno, rozsah aktivit se u jednotlivých freelancerů může lišit. Zatímco někteří se věnují pouze jednomu oboru, jiní jich obsáhnou více.

Celkem se do výzkumu zapojilo 13 podnikatelů na volné noze. Celkový počet požadovaných odpovědí se řídil metodologickou příručkou National Centre for Research Methods, jejíž autorky uvádějí nutnost vykonávat rozhovory tak dlouho, dokud se objevují nové, pro výzkum adekvátní, informace. V momentě, kdy se data z většiny opakují, lze jejich sběr ukončit. U kvalifikačních prací dále uvádějí příkladem rozpětí osmi až patnácti respondentů (Baker & Edwards, 2012). Následující tabulka zobrazuje konečné rozvrstvení respondentů a oblastí, ve kterých působí. Zahrnuto je také označení, zda se freelancer věnuje pouze práci na volné noze („*Full freelancer*“), nebo zda jde pouze o přivýdělek k zaměstnání („*Part freelancer*“).

Tabulka 2 Přehled respondentů

<b>Respondent</b>	<b>Marketing</b>	<b>Vizuální obsah</b>	<b>Copywriting</b>	<b>Správa soc. sítí</b>	<b>Influencing</b>
Full freelancer	✓	✓			
Part freelancer		✓			
Full freelancer		✓			
Full freelancer		✓			
Full freelancer	✓				
Full freelancer		✓			
Full freelancer		✓		✓	✓
Full freelancer			✓		
Part freelancer				✓	
Part freelancer					✓
Full freelancer			✓	✓	
Part freelancer					✓
Full freelancer	✓		✓	✓	

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## 5.5 Sběr dat

Samotný sběr dat proběhl v únoru a březnu 2022. Vzhledem k nadále přetrvávající špatné pandemické situaci s onemocněním Covid-19 a časovému vytížení freelancerů byla zvolena forma online rozhovorů. Ty se realizovaly se zapnutou webovou kamerou přes rozhraní aplikace Google Meet. Dva rozhovory proběhly formou osobního setkání, které bylo nahráno za pomoci aplikace diktafonu v mobilním telefonu.

## 5.6 Metody analýzy textu

Pro zpracování dat byly zvoleny dvě formy. Pokud freelancer souhlasil s nahráváním rozhovoru, byl po jeho skončení vytvořen doslovný přepis. V případě, že si respondent nepřál být nahráván, byly během hovoru vytvářeny zápisky za pomoci Cornellova poznámkového systému. Pracovní plocha byla rozdělena do několika zón, přičemž pro každé téma interview byla určena samostatná plocha (list záznamového bloku), do jejíž horní části se zaznamenal název dané oblasti. Střední část se rozdělila svislou čarou zhruba v jedné třetině. V levé části byly již předem připraveny rámcové otázky a klíčová slova, do pravé se zaznamenávaly významné body z odpovědi respondenta (Cornell University, 2019).

Za metodu analýzy vniklých textů bylo zvoleno strukturované kódování. To umožňovalo vytvořit kategorie kódování dle osnovy rozhovoru, v níž byla definována jednotlivá témata výzkumu (Creswell, 2018).

Zvolené kategorie pro kódování, které byly definovány na základě výzkumných otázek:

- Time management – jakýkoli problém, který respondenti zmínili v souvislosti s plánováním, organizováním, work-life balance a podněty odvádějícími od primární činnosti.
- Best practice v time managementu – nástroje, techniky a přístupy, které freelanceři vyzkoušeli či aktivně používají. Co jim funguje, co se v praxi moc neujalo, a proč.
- Pracovní prostředí – detaily o místě, kde freelanceři pracují, a rušivých elementech. Místa, na kterých nejsou schopni pracovat.
- Best practice pracovního prostředí – nároky respondentů na prostředí, ve kterém dokážou být produktivní, a které je pro ně dostupné.

- Cenotvorba – vše, co respondenti zmínili v souvislosti s tvorbou ceníku služeb a jeho představení klientům.
- Best practice cenotvorby – jakým způsobem stanovují cenu svých služeb.
- Osobní marketing, získávání zakázek – popis problémů v procesu získávání zákazníků, obtíže s propagací nabídky svých služeb a zkušenosti se specializovanými freelancingovými platformami.
- Best practice osobní marketing a získávání zakázek – z jakých zdrojů získávají freelanceři nejvíce zakázek a jakými cestami sami sebe prezentují.

## 6 Výsledky výzkumu

Pro větší přehlednost získaných výsledků byla pro každou kategorii vytvořena mentální mapa. U každé kapitoly je umístěna její zjednodušená verze zobrazující základní témata, která jsou v textu dále rozebrána. V příloze práce jsou umístěny mentální mapy v kompletní podobě, jak byly zpracovány na základě rozhovorů. Pro oblast time managementu bylo kvůli velkému množství zjištěných údajů potřeba vytvořit mapy dvě. První se věnuje problémům, které freelanceři blíže specifikovali, druhá potom zobrazuje best practice v tomto okruhu. Zjištěné poznatky jsou interpretovány v následující části.

### 6.1 Time management

Během rozhovorů bylo opakovaně naráženo na podstatný fakt, který si začínající podnikatelé na volné noze často neuvědomují. A sice, že jejich skutečná práce jim bude zabírat pouze okolo 20 % času. Kromě ní je totiž potřeba obsloužit komunikaci s klienty i úřady, administrativu marketing a další. Všechny tyto aktivity jsou nutné k tomu, aby freelancer mohl své podnikání úspěšně a legálně vykonávat. Najít si svůj systém a zavedený rytmus se všemi těmito povinnostmi je pro freelancera důležité, a čím dříve tak učiní, tím dříve si bude moci užívat výhod s freelancingem spojených.

Za pomoci rozhovorů byly identifikovány čtyři problematické oblasti související s time managementem, jež jsou vyobrazeny v mentální mapě, jedná se o ztrátu motivace, plánování a organizování, prokrastinaci a work-life balance. Rozepsány jsou v následujícím textu.

Obrázek 1 Mentální mapa Time management



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### 6.1.1 Plánování, organizování

Podstatou práce na volné noze je být svým vlastním pánem, s čímž je spojen i určitý druh volnosti. Často jde o hlavní důvod, proč se lidé do této formy podnikání pouštějí. Řídit si svůj čas samostatně ale vyžaduje sebedisciplínu, schopnost plánovat dopředu a správně organizovat jednotlivé aktivity. S narůstajícím počtem klientů se zvyšuje nutnost o všem přemýšlet i několik týdnů dopředu, přičemž se nesmí zapomínat ani na administrativu a další potřebné úkoly. Nemít plán práce je proto pro úspěšné freelancery nepředstavitelné, protože jinak se dostavuje nepříjemný a vyčerpávající pocit, že dělají všechno, ale vlastně nic.

Dotázaní freelanceři ochotně přiznali, že ve svých začátcích fungovali naprosto neorganizovaně. Každý den se snažili splnit nějaké úkoly, ale bez řádného systému stejně nestíhali stanovené termíny, a cítili se zavaleni prací. Tento pocit dále narůstal, jak se jejich podnikání rozvíjelo, a přibývali další klienti. Velmi často tak byli nuceni pracovat v dlouhých úsecích, o večerech i víkendech. Překážkou pro ně bylo množství práce. Potřebovali nabrat zkušenosti, proto jejich cena byla zpravidla nižší než průměr na trhu. Klientům, kteří si je vybrali právě pro nižší sazbu, se chtěli ve všem zavděčit a neuměli je odmítnout. Představovali pro ně cennou referenci i kontakty, o které nechtěli přijít. S tím souviselo i uvědomění, že příliv zakázek není zaručený, ani stabilní, proto je nechtěli zklamat.

Čtyři z dotázaných upozorňují na zkušenost, že multitasking, tedy děláním několika věcí najednou, nefunguje, protože člověk nedokáže svou pozornost spravedlivě rozdělit. Když se jim tedy na začátku stávalo, že měli rozdělaných několik úkolů najednou, na jejich splnění potřebovali ve finále mnohem více času, než kdyby se jim věnovali postupně.

Freelanceři bez plánu také často naráželi na problém, kdy zakázku odevzdali a chystali se přesunout na další, ovšem klient ji vrátil zpět s žádostí o menší úpravy. Objevovaly se také urgentní zakázky, za které si byli zákazníci ochotni připlatit. Pro freelancery, kteří neuměli zákazníka odmítnout, představovaly další zásah do pracovního procesu a způsobily odklad ostatních smluvených zakázek. Dalším problémem, především pro umělecké obory, byl perfekcionismus. Tehdy má freelancer potřebu odvést dokonalou práci, která je nutí nad smluvenou zakázkou příliš přemýšlet a strávit s ní mnohem více času než je potřeba. I krátká zpoždění se vzájemně nabalují a postupně zvětšují.

Freelanceři poté nacházejí sami sebe v časové tísní. Sedm respondentů přiznalo, že si neuvědomovali nutnost nastavení svých vlastních limitů, tedy kolik zakázek jsou v daný čas schopni zpracovávat.

Poté, co si prošli touto prvotní fází, která jim ušetřila cennou lekci, přistoupili freelanceři k úpravám. Díky nabraným zkušenostem si mohli dovolit zvednout své ceny a nastavit přesná pravidla v uzavíraných smlouvách. Příkladem lze uvést vymezení delší doby na zpracování, a to i přesto, že s nabranými zkušenostmi se potřebný čas zkracoval. Díky delšímu termínu si ale mohli rozložit práci na menší úseky a lépe zorganizovat s dalšími zakázkami a administrativními povinnostmi. Každý si našel svůj individuální systém, díky kterému se ve své práci orientuje.

### **6.1.2 Ztráta motivace**

Ztrátu motivace zažil každý z dotázaných freelancerů. Lišila se ovšem doba i intenzita, po kterou se s ní potýkali. Popsali případy „špatných a neproduktivních dnů“, ale také syndromu vyhoření.

Shodně uváděli, že jednou z hlavních příčin ztráty motivace byla absence harmonogramu. Problémem byl pozdní start dne nebo nedostatek odpočinku v noci. Především pro freelancery, kteří měli největší množství zakázek v určité sezóně, byla náročná i změna pracovního tempa napříč rokem.

Krátkodobé důsledky se projevovaly jako ztráta inspirace, nechutenství k jídlu nebo dehydratace. Při delším působení na sobě freelanceři pozorovali fyzické změny, citovou nestabilitu, stres i potřebu sociální izolace. Freelancer z oblasti grafického designu připustil, že trpěl dokonce stavu úzkosti a začal odvádět méně kvalitní práci. Svým okolím byl donucen navštívit terapeuta, který u něj následně diagnostikoval syndrom vyhoření.

Za důležité pro denní efektivitu naopak dotázaní považovali zahájit práci ve stanovený čas, ale ještě předtím vykonat své osobní rituály, mezi které patřilo například pravidelné vstávání, hygiena a převlečení se do pracovního oblečení.

Dotázaný freelancer věnující se marketingovým strategiím vysvětlil, že při práci na volné noze si dotyčný musí připouštět realitu. Je potřeba si naplno uvědomovat své možnosti a umět klienty odmítat. Ať už z kapacitních, nebo osobních důvodů. Podle něj

je totiž množství práce tím nejčastějším důvodem, proč se freelanceři dostávají do stresového koloběhu.

### **6.1.3 Work-life balance**

Mít více času na osobní život je jedním z důvodů, proč na volnou nohu freelanceři přecházejí. Jeho vyvážení s pracovní částí, takzvaný work-life balance, se pro ně ale často stává velkou výzvou. Než se jim to podaří, jsou často natolik zabraní do své práce, že se to podepisuje na jejich psychickém i fyzickém zdraví. Běžně se potýkají se ztrátou přehledu o čase, což je o to snadnější, že se věnují něčemu, co je baví. To působí především na jejich rodinu a přátele, může se ale projevit i v zaměstnání, pokud je pro ně freelancing pouze přivýdělek. Zapomínají či ruší domluvené schůzky, nevěnují se svým partnerům či dětem, zanedbávají spánek. Nevěnují se ani sportovním aktivitám nebo jiné zábavě, která má sloužit jako odreagování a regenerace. Mnohdy jsou své práci natolik oddaní, že de facto nemají osobní život. Od rána do noci pouze pracují, dají si nutný odpočinek a další den proces opakují.

Jak během rozhovoru jeden z dotázaných řekl, uvědomit si, že člověk spadl do tohoto kolotoče, je nesmírně těžké. A je obtížné rozeznat i první náznaky svého okolí, sám je nejprve považoval za „útok“ na svou snahu vybudovat podnikání. Pohled někoho zvenčí je podle něj vždy mnohem více vypovídající, a pokud má freelancer štěstí, jeho okolí jej přinutí svou situaci vidět realisticky. V případě, že si takzvaně „na dno“ musí sáhnout sám, to může trvat mnohonásobně déle a mít i fatální zdravotní následky. Zároveň poznamenal, že si tím musí projít v menší či větší míře všichni. Často i vícekrát. A netýká se to jen freelancerů, ale i zaměstnanců. Řešením je podle něj jasné stanovení priority svého zdraví nad vše ostatní. Patří k tomu ale i uvědomění, že se nejedná o jednorázové stanovení procesu, ale o konstantní balancování mezi prací a osobním životem, přičemž tento poměr se v různých životních etapách mění.

### **6.1.4 Prokrastinace**

Na freelancery působí jejich okolí stejně jako je tomu u zaměstnanců. Pokud zůstávají pracovat doma, neopouštějí velkou řadu rušivých elementů, které strhávají jejich pozornost. Během rozhovorů všichni dotázaní přiznali, co konkrétně způsobuje jejich prokrastinaci. Autorka následně vyčlenila dvě skupiny.



V prvním případě se jedná o prokrastinaci **osobního charakteru**. Největším problémem jsou zde sociální sítě. Freelanceři přiznali, že často sami sebe přistihnou na Facebooku či Instagramu bezcílně prohlížející novinky a ani neví, kdy k tomu došlo. Po telefonu sahají již automaticky, nebo bezmyšlenkovitě přepnou do těchto aplikací, byť předtím procházeli svůj kalendář. Pro freelancery pracující z domova představují lákadlo také domácí práce. Jeden z respondentů uvedl, že doma neměl nikdy více uklizeno, než když začal pracovat na volné noze. S příchodem jara první teplé dny lákají k pobytu venku a freelanceři občas velmi špatně odolávají. Sami před sebou se obhajují tím, že v dopoledních hodinách nepotkají tolik lidí a práci se budou věnovat až po návratu, kdy už se ale často nedokážou plně soustředit. Respondenti dále připustili, že v posledních letech, s ohledem na vývoj světových událostí, jejich pozornost odvádí také zpravodajství. Domácí mazlíčci, děti i další rodinní příslušníci vyžadující pozornost představují element s emočním podtextem. Jeden z respondentů přiznal, že trpí pocitem viny, pokud si odmítne hrát se svým synem nebo psem, který k němu přijde, byť se tak stane v čase vyhrazeném pro práci.

Druhou skupinu prokrastinačních aktivit tvoří ty, které jsou součástí práce freelancera, ale nesouvisejí s úkolem, který je v dané chvíli potřeba udělat. Jedná se tedy o prokrastinaci **pracovního charakteru**. Freelanceři zpravidla nepracují pouze na jednom projektu, často se jim proto stává, že opouštějí ten, který je příliš nebaví, byť se blíží termín dokončení, a raději se věnují jinému. Může jít o jiný projekt, velmi lákavé jsou pro ně především ty nové, kde mohou rozprout svou fantazii. Při rozhovorech čtyři dotázaní shodně uvedli, že čím dál postupuje práce na jednom projektu, tím méně je zpravidla baví. Protože se věnují i vlastní práci, velmi často sklouznou také k ní. Sami dotázaní freelanceři za formu prokrastinace považují také sebevzdělávání, analyzování konkurence, sbírání inspirace nebo administrativní úkony. Vše uvedené je součástí jejich práce a k provozu činnosti nezbytné, ovšem to neomlouvá situaci, kdy se kvůli tomu nevěnují zpracování zakázky.

Respondentka uvedla důležitý fakt, že freelancer musí získat kontrolu sám nad sebou a naučit se rozlišit jednotlivé priority. Účelem není trpět výčitkami svědomí z nevěnování se práci, ale najít si v jednotlivých částech systém, a také se umět od pracovních povinností psychicky odpoutat.

## 6.2 Time management – best practice

Najít si svůj vlastní způsob organizace práce, a tím i vše časově zvládat, považují dotázaní freelanceři za absolutní základ. Každému z nich se osvědčilo něco trochu jiného, v závislosti na povaze jednotlivce i oboru, kterému se věnuje. O své tipy se ale velmi rádi podělili, jak jeden z nich okomentoval: „Člověk musí neustále hledat inspiraci, jak to dělají jiní. A nesmí se bát to zkusit i u sebe, možná to absolutně nebude fungovat, ale třeba to taky dokáže nastartovat změnu. To nikdy nevíte...“. Následující mentální mapa zobrazuje celkem šest příkladů dobré praxe rozebraných v dalším textu. Jedná se o prioritizaci, vybrané techniky a aplikace, vedení diáře, dekompozici a tvorbu to do listů.

Obrázek 2 Mentální mapa Time management - best practice



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### 6.2.1 Diář

Diáře jsou klasickým pomocníkem k udržení přehledu pro mnoho lidí. Nejinak jsou na tom i freelanceři. Přestože jejich papírová podoba má stále své příznivce, digitální formát je pro freelancery první volbou. Pouze jedna respondentka se při rozhovoru přiklonila na stranu fyzického diáře. Dokázala si totiž najít takový, který vyhovuje všem jejím požadavkům. Upozorňovala na to, že v současné době se na trhu vyskytují dva typy. Prvním z nich je obyčejný diář v denním či týdenním formátu, který poskytuje prostor na zapsání smluvených schůzek, ale pro další poznámky je potřeba mít další

oddělený zápisník. Druhým typem jsou dle ní diáře navrhované za účelem zvýšení produktivity a motivace. Je ovšem obtížně v tolika dostupných variantách najít takový, který dokáže pokrýt potřeby dané osoby, ale zároveň nebýt plný částí, které nevyužije. Nákup diáře je navíc zpravidla prováděn pouze jednou ročně, a tak zde není příležitost k tomu, aby jich bylo vyzkoušeno více. Respondentka ale po několika letech objevila diář, který obsahuje ty sekce, které využívá a jen minimum těch, co ne. Jedná se o diář českého výrobce GNotes, který každý týden nabízí prostor pro úkoly, nápady, poznámky i sledování návyků. Nechybí v něm měsíční shrnutí či seznamy četby nebo výletů. „*U papírového diáře zůstávám hlavně proto, že co si do něj zapíšu rukou, to si lépe pamatuji. Občas si tam i něco zakreslím, a hlavně se mi v něm dobře hledají věci zpětně...*“ popisuje své hlavní důvody.

Ostatní freelanceři ale upřednostňují online podobu, a to hned z několika důvodů, přičemž nejpoužívanější se ukázal kalendář od společnosti Google. Při koupi nového mobilního zařízení je kalendář často již systémovou součástí, proto je velmi snadné jej začít používat. Díky uložení na serverech společnosti Google se do kalendáře lze přihlásit ze všech typů zařízení odkudkoli, kde je k dispozici internetové připojení. Navíc ho lze sdílet s kolegy či rodinou a díky nastavení soukromí lze určit, kdo jaké události uvidí. Nabízí se také možnost skrytého režimu, který cizím osobám zobrazuje pouze časy naplánovaných událostí, bez detailů.

Digitální kalendář má od toho fyzického nespornou výhodu velmi snadných změn, které lze provést rychle i na mobilním zařízení. K plánovaným událostem lze přidat také mediální soubory a nastavit si upozornění. Freelanceři jej užívají zejména pro plánování schůzek, do kterých na pár kliknutí přidají další účastníky, kterým mohou poslat emailovou pozvánku. Pokud účastník pozvánku přijme, dojde k vzájemnému potvrzení schůzky a propsání do kalendářů všech účastníků. Zároveň se také generuje odkaz na hovor v aplikaci Google Meet, tedy komunikační platformě, kde se může schůzka odehrát. Vše se automaticky synchronizuje napříč zařízeními, proto je pro majitele jeho rozvrh neustále aktuální.

Práci s Google kalendářem blíže popsala marketérka: „*Můj kalendář je můj život, doslova. Co není v něm, to se neděje. Ke svojí práci potřebuji mít přehled o schůzkách s klienty, ale také vědět, kdy se na ně mám čas připravit. Pustila jsem si pár videí na YouTube, jak využít jeho možnosti na maximum a od té doby spoustu z nich denně využívám. Pondělní ráno věnuji tomu, že si připomenu naplánované schůzky, určím*

*časová okna pro práci na strategiích, přidám svoje osobní záležitosti, a díky tomu mám sestavený přesný plán. Některé věci se dějí pravidelně a ušetřím spoustu času, když si jedním kliknutím nastavím opakování. A pokud něco změním, jednoduše událost odstraním a nemusím se celý týden dívat na přeškrtné poznámky. Na začátku mi hodně vadily přednastavené barvy, které na mě doslova křičely. Opět jsem si ale našla video návod, s jehož pomocí jsem si nastavila pěkné tlumené pozadí i specifické barvy pro různé aktivity. Díky tomu se ho nebojím otevírat. Kalendář jde navíc propojit i s Trello aplikací, kterou občas používám, takže se mi vzájemně propisují. Nově jsem si přidala i sekci úkolů, která mě snad konečně zbaví všech poznámkových bloků...“*

Tento přístup je spíše výjimečný. Většina dotázaných freelancerů kalendář okomentovala slovy, že jej využívají pro zapsání schůzek, ale víc se jím nezabývají. Raději si čas naplánují každý den dle svého uvážení a aktuální chuti k práci, což je právě ten důvod, proč na volnou nohu přešli.

### **6.2.2 Techniky**

Deset ze třinácti dotazovaných freelancerů se snaží utřídit svou práci za pomoci různých technik. Inspirují se v odborné literatuře, na přednáškách a workshopech, nebo si vytvářejí svou vlastní.

Jeden z freelancerů prozradil, že ve svém okolí rozpoznává dva typy lidí. Ty, kteří potřebují mít všechny emaily ve své schránce přečtené a ihned se zbavují upozornění na novou zprávu jejím otevřením, a ty, kteří jich naopak mají nepřečtených i stovky. Sám sebe přiřadil k první skupině. Vysvětlil, že pro něj znamená nepřečtená zpráva prostoj v pracovním procesu dané zakázky nebo úkolu, čímž se potřebný čas na jeho dokončení prodlužuje. Každý večer se proto odhlašuje z účtu, který je „vyčištěný“. Vytvořil si několik složek, kam zprávy třídí, a k tomu ještě využívá barevného štítkování. Dokáže tak snadno rozlišit vyřešené emaily (zelená barva), rozpracované emaily (fialová barva) a emaily k vyřešení (žlutá barva). I když na konci dne nestihne poslední zprávy odbavit, má je připravené v příslušné složce.

S emailem souvisí také oblíbená technika dalšího freelancera, který pravidelně píše zprávu sám sobě. Když se chystá skončit pracovní den, napíše si email, ve kterém vysvětlí, co je potřeba udělat. Další den zahájí práci právě těmi úkoly, které si předchozí den vytyčil jako důležité.

Freelanceři, kteří se již naučili efektivně pracovat se svým časem, se shodli na tom, že pro začátek je nejnadhnější pracovat s časovými bloky. Tedy ve svém rozvrhu plánovat univerzální okna proložená pauzami. Ty mohou představovat schůzky, obědy nebo zdravotní procházky. Člověk dle nich není fyzicky schopný soustředit se po dlouhou dobu v kuse, proto je důležité jednotlivé sekce oddělit a ideálně měnit i prostředí, ve kterém jsou aktivity vykonávány. V rámci jednoho časového bloku se může zpracovávat jeden velký úkol, nebo několik menších. Díky této technice je každý den dopředu naplánovaný, ale ne na minuty, což na většinu lidí působí jako velký nátlak.

Jeden z dotazovaných rád používá techniku Pomodoro, především pro úkoly, které dlouho odkládá, neboť se mu do jejich zpracování nechce. Naučil se ji využívat již na střední škole a velmi brzy se k ní vrátil i jako podnikatel. Používá aplikaci ve svém mobilním telefonu, kde si nastaví 25 minutový odpočet. Oproti klasickému budíku má aplikace tu výhodu, že mu neumožňuje zařízení používat. Po uplynutí stanovené doby si dopřeje krátkou pětiminutovou pauzu, při které se napije či provede dechová cvičení, a následně zahájí další odpočet. Jakmile absolvuje čtyři bloky, menší úkoly jsou již zpravidla hotové. Do větších se stejným způsobem pustí po třiceti minutách znovu. Tímto stylem dokáže pracovat i na úkolech, které by jinak odkládal na poslední chvíli a plnil pod časovým tlakem.

Freelanceři, kteří mají práci velmi různorodou, se naučili také stanovovat „tematické“ dny v týdnu. Příkladem je marketingový specialista, který si na schůzky a administrativní práci vyhrazuje pondělky a úterky, zatímco středu a čtvrtek věnuje zpracování zakázek, načež v pátek věci dokončuje. Stěžejní je pro něj udržování rutiny a vykazování plánu. Zpočátku si na konci každého dne i týdne sestavoval rychlé přehledy vykonané práce, které mu poskytly zpětnou vazbu, jak produktivní skutečně byl. Uvědomil si totiž, že často pracoval až do pozdního odpoledne, jelikož jej tížil vnitřní pocit nedostatečné efektivity. Díky těmto shrnutím měl na očích jasný důkaz, co vše se mu povedlo stihnout, a získal tak vnitřní klid.

Paretovo pravidlo 80/20 se uplatní i v oblasti time managementu, kde 80 % výsledků přichází z 20 % práce. Jak vysvětluje jeden z dotázaných, lidé mají tendence pracovat na věcech, které nemají až takový vliv. Když si dokázal ve své hlavě utřídit, které z jeho aktivit mají na jeho podnikání skutečný dopad, a které za vlivné pouze sám považuje, identifikoval, čemu se přednostně věnovat.

### 6.2.3 Aplikace

Několik freelancerů se během rozhovorů zmínilo o tom, že k řízení svého času i práce používají speciální aplikace a nástroje. Pro spolupráci v týmu volí **Trello**. To umožňuje přidělovat úkoly jednotlivým členům, plánovat schůzky, stanovovat cíle a obecně nastavovat pracovní postupy pro jednotlivé projekty. Pracovní plochu zde tvoří takzvané nástěnky, na které se umísťují pracovní sloupce a karty. Přidělují se zde úkoly, nastavují časové osy, sledují metriky a zobrazuje kalendář. Na kartách lze potom spravovat termíny, poskytovat zpětnou vazbu i propojovat práci napříč aplikacemi. Trello je totiž plně kompatibilní například s Google Drive, Slack nebo Evernote (Trello, 2022). Systém **Toggl** je vhodný jak pro týmy, tak i jednotlivce, a zahrnuje v sobě více nástrojů. V Toggle Plan je možné řídit projekty pomocí časových os a jednotlivých úkolů, řídit tým skrze sdílené rozvrhy a plány práce, a samozřejmě tyto dvě sekce propojovat přes úkoly. Toggle Track umožňuje sledovat čas strávený prací a automaticky jej vyhodnocovat (Toggl, 2022). Dalším nástrojem je **Asana**, fungující na obdobném principu. Odlišuje se především svým jednodušším ovládáním a designem, díky čemuž je k dispozici také ve verzi pro mobilní zařízení. Členové týmu tak mohou k projektům a úkolům přistupovat skutečně odkudkoliv (Asana, 2022).

Pro organizování dokumentů, obrázků a dalších materiálů dotazovaní freelanceři používají systém G Suite od společnosti Google, který je často předinstalovanou součástí mobilních zařízení již při jejich koupi. Zahrnuje e-mailového klienta, nástroj pro tabulky, texty i prezentace, komunikační platformu Meet i virtuální úložiště Drive. Díky automatické synchronizaci je vše dostupné na jakémkoliv zařízení.

### 6.2.4 To do list

Seznamy věcí, které je potřeba udělat, anglicky „*to do listy*“, se nepojí pouze s podnikáním. Využívají je i zaměstnanci nebo lidé ve svém osobním životě. Mít vše sepsané na očích a následně jednotlivé položky postupně odškrtnout má významný psychologický vliv. Ačkoliv je v dnešní době oblíbená i jejich elektronická podoba, respondenti se při rozhovorech shodli, že se rádi vracejí k jejich sepsování na papír. Při vytváření se jednotlivé úkol zapisují do paměti a jejich fyzické odškrtnutí přináší větší uspokojení, než kliknutí myší.

I ve vytváření seznamu úkolů existují určitá pravidla, aby byl jejich potenciál využit na maximum. Naprosto nejjednodušším principem, jak zvládat zpracovat více úkolů, je řídit se pravidlem „*worst first*“, tedy to nejhorší udělat hned na začátku pracovního dne nebo celého týdne. Brzkým odstraněním těchto „*strašáků*“ se dle jedné freelancerky „*uvolňuje mysl a odchází šízravý pocit*“. Zároveň se odkazuje na takzvanou „*povinnostní metodu*“, o které si přečetla v knize Zázračný úklid v životě (2016). V prvním kroku je potřeba sepsat seznam úkolů, které se následně seřadí podle naléhavosti. Na seznam povinností se přepisují pouze ty, které se musejí provést v daný den. Tento koncept jí pomohl hlavně v začátcích, kdy se cítila přehlcená úkoly a zakázkami, a díky němu se jí podařilo vytvořit zdravé organizační návyky. Dnes je schopná si na seznam povinností vkládat i aktivity, které nemusejí být nutně splněny, ale zpracuje je v předstihu.

### **6.2.5 Prioritizace**

Umět rozlišovat mezi jednotlivými zakázkami a úkoly jejich důležitost je základ, který si musí freelancer osvědčit. Faktorů, dle kterých je toto možné, vyjmenovali dotázaní během rozhovorů hned několik. Prvním z nich je deadline, tedy termín, do kterého má být daná aktivita splněna. Čím bližší je termín splnění, tím vyšší je jeho priorita. Rozlišovat lze úkoly také podle důležitosti nebo časové náročnosti.

Prioritizaci uplatňuje jedna z dotázaných při přípravě svých to do listů. Svůj postup popisuje následovně: „*Mám jeden velký dlouhý seznam toho, co všechno musím udělat, a u všeho mám napsané datумы. Už mám přeci jen nějaké zkušenosti, takže dokážu odhadnout, kolik času na který úkol potřebuji. Každou neděli večer věnuji tomu, že si sednu, tenhle seznam vezmu a do týdenního plánu si z něj přepíšu pět velkých úkolů, které jsou podle času na řadě, potom pět takových středních a pět drobných. Díky tomu stíhám všechno včas, mám svůj plán a zároveň i prostor pro to, abych se věnovala něčemu urgentnímu. Pokud zrovna nic takového není, prostě splním něco navíc.*“

U této metody je důležité připouštět si realitu a fakt, že nelze dělat úplně všechno. Freelancer by měl mít přehled o své maximální kapacitě i její aktuální naplněnosti, díky čemuž ví, zda si může dovolit přijmout další zakázku.

Prioritizace spočívá dle jednoho z respondentů také v tom, že v době, kterou má vyhrazenou na práci, se jí skutečně naplno věnuje a upřednostňuje ji před okolními

vlivy. K tomu dopomáhá vypnutí upozornění v aplikacích i mobilním telefonu, a pro někoho to znamená i nepřijímání hovorů a odpovídání na zprávy.

### **6.2.6 Dekompozice**

Většina freelancerů, se kterými byly rozhovory vedeny, nepoužívá žádnou z výše zmiňovaných speciálních technik, ale pracuje se systémem dekompozice. Ten je pro velké či dlouhodobé projekty nezbytný, ale jeho aplikace i na ostatní zakázky výrazně ulehčuje práci. Jak radí jeden z dotázaných, nejlepší je začít od konce, tedy finálního termínu, kdy musí být celá zakázka dokončena. On sám si jej raději nastavuje klidně i o dva týdny dříve, aby měl k dispozici časovou rezervu, případně překvapil klienta dřívějším dodáním. Celý proces zpracování se následně rozdělí do úseků, přičemž každý z nich má svůj vlastní termín splnění i konkrétní úkoly, které jsou k němu potřeba. Pro tyto bloky je vhodné nastavit si i upozornění, která je připomenou ve stanoveném předstihu.

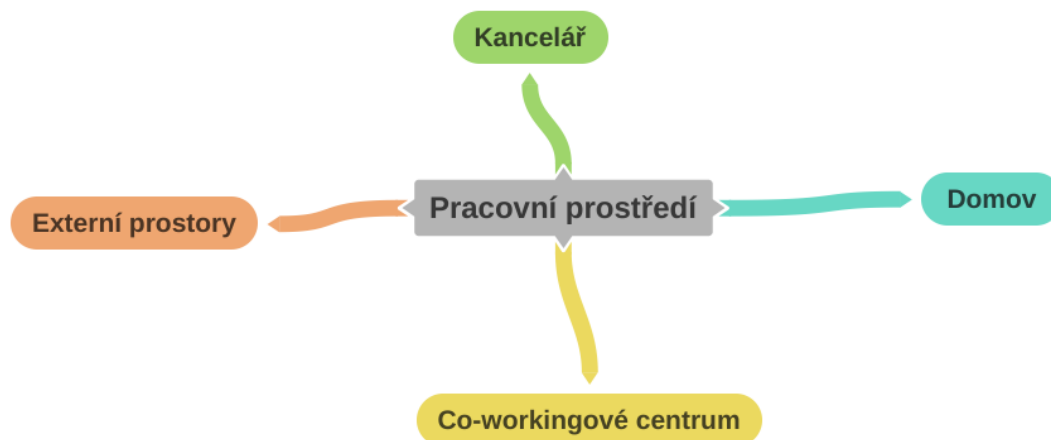
Systém dekompozice je u dlouhodobých projektů preventivním opatřením, aby byl zpracováván postupně. Poskytuje dostatek prostoru pro jednotlivé činnosti a dokáže pracovat i se zpožděním. Freelancerům ale pomáhá i s menšími zakázkami, neboť jim stanovuje obsah práce, se kterým mohou dále pracovat například pomocí to do listů.

## **6.3 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí má významný vliv na osobní produktivitu. Freelanceři mají naprostou volnost v tom, kde svou práci budou vykonávat. Jak ale sami zjistili, nemít stálé pracovní místo představuje i značné obtíže. V této části jsou nejprve shrnuta sesbíraná data k problémům spojeným s prací z domova a v kavárně, v následující podkapitole se nachází popis prostředí podporujícího produktivitu, tedy vlastní kancelář, co-workingové centrum a hromadná doprava. Všechny tyto oblasti jsou souhrnně zobrazeny v mentální mapě.



Obrázek 3 Mentální mapa pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### 6.3.1 Domov

Všichni dotazovaní freelanceři uvedli, že v začátcích pracovali z domova. Jednalo se o nejjednodušší a nejlevnější variantu. Pro ty, kteří přešli na volnou nohu ze zaměstnání, představovala možnost zůstat doma i značnou časovou úsporu. Velmi záhy však začali objevovat i nevýhody.

Za největší problém při práci z domova identifikovali při rozhovorech to, že nedochází k oddělení pracovního a volného času. Časová flexibilita zde působí dvousečně. Na jednu stranu se freelancer může práci věnovat v kteroukoli denní i noční dobu podle toho, kdy je osobně nejvíce produktivní. Na druhou stranu jej ovšem nic nenutí práci začít, nebo naopak ukončit.

Domácí prostředí nabízí také mnoho podnětů odvádějících pozornost. Při rozhovorech se jako největší problém ukázaly domácí práce. Freelanceři, kteří upřednostňují uklizené a srovnané okolí, sami sebe často přistihli při úklidu, protože nepořádek neustále odváděl jejich pozornost. Zpravidla si pak řekli, že nejprve uklidí, a pak se pustí do práce. V mnoha případech jim ovšem takto unikla nejvíce produktivní část dne.

Jak dále připustili, problémy představují i rodinní příslušníci, se kterými domácnost sdílí. Ve společnosti stále přetrvává pocit, že pro „skutečnou“ práci se musí domov opouštět, a proto jejich přítomnosti využívali pro drobné úkony či konverzaci, což je neustále vytrhávalo z koncentrace.

Když se práci na volné noze začali věnovat, neměli zpravidla k dispozici ergonomický nábytek. Kvůli tomu nevydrželi na jednom místě delší dobu a velice často střídali lokace. Sami sebe proto nacházeli zpočátku u psacího stolu, ale dále se posouvali ke stolu kuchyňskému, na balkon, gauč, až nakonec skončili v ložnici. Úměrně k tomu klesalo jejich soustředění i kvalita odváděné práce.

Po jistém čase všichni dotázaní freelanceři přišli na to, že i na volné noze potřebují pro svou práci oddělený prostor podněcující pracovní morálku. Domov považují za dobré místo k občasné práci, kdy si dokážou vychutnat jeho výhody, nebo pouze jako přechodné řešení.

### **6.3.2 Kavárna, knihovna**

Pro freelancery bez odděleného pracovního prostředí představují kavárny jedinou možnost, kde se setkávat s klienty, kteří svůj vlastní prostor také nemají. Jde o skvělé místo pro schůzky, a někteří z dotázaných jej využívali i k práci. Velmi ovšem záleží na podmínkách, které ke své práci freelancer potřebuje. Konkrétně jde o všudypřítomný hluk. Několik dotázaných freelancerů uvedlo, že se potřebují soustředit v naprostém tichu a nesnesou v uších sluchátka. Pro ně je práce v takovém prostředí tedy nepředstavitelná. Jeden z freelancerů uvedl, že při práci v kavárně trpí až paranoiou z toho, že mu někdo nahlíží přes rameno. Neustálý pohyb představuje další rozptýlení. Pro jiné freelancery, především kreativce, je naopak pozorování lidí inspirující. K práci si pouštějí hudbu a vydrží se tak soustředit i dlouhé hodiny. Připouštějí ovšem, že každodenní návštěva kavárny je vysoce finančně náročná, a proto ji často nepraktikují.

Především pro začínající freelancery, kteří se do podnikání pustili ještě při studiu, představuje možnost návštěva knihovny či studovny. Jedná se o tiché místo přístupné zdarma. Přicházejí o něj v okamžiku opuštění školského zařízení. Veřejné knihovny již zpravidla nejsou tak tolerantní ke každodenním návštěvám a samozřejmě zde nelze telefonicky komunikovat s klienty.

## **6.4 Pracovní prostředí – best practice**

Po tom, co freelanceři vyzkoušeli pracovat pouze z domova, případně navštěvovali kavárny, přistoupili ke změně pracovního prostředí, aby měli svůj oddělený prostor, ve kterém se věnují podnikatelským aktivitám. Pouze ve výjimečných případech totiž freelanceři pracovali v prostorech klienta, a to především pouze na ladění posledních

detailů zakázky. Během rozhovorů se projevila rozdílnost v tom, kterou z možností daný dotázaný zvolil.

#### 6.4.1 Coworkingové centrum

Sdílené pracovní prostory v současné době najdeme především ve velkých městech, ale vznikat začínají i v těch menších. Dva z dotázaných se svěřili, že po prvním měsíci své členství zrušili. Důvodem byly finanční náklady, absence plného soukromí, rozptylování pohybem a přítomností ostatních pracujících a přílišný hluk.

Naopak pro čtyři další dotázané představuje coworking ideální možnost. Vítají, že si zde mohou zaplatit pevné pracovní místo s uzamykatelnou skříňkou, někteří z nich ale upřednostňují možnost volného výběru stolu. Práci zde přirovnávají ke kancelářím, ve kterých sedávali dříve jako zaměstnanci. Pro soukromé hovory jsou zde speciální odhlučněné místnosti, což snižuje množství vyrušujících kolegů.

Co zmiňují především, je dostupný servis. V poplatku je zahrnut pravidelný úklid, k dispozici mají tiskárnu i bar. Nemusejí se tak starat o nic jiného, než je vlastní práce. V coworkingu se seznamují s dalšími freelancery a získávají cenné kontakty.

Jeden z dotázaných uvedl, že největší výhodou, proč si platit členství v coworkingu, je budování pracovních návyků. Musí opustit svůj domov, doprava do centra mu rozproudí mozek a naopak po skončení práce dokáže myšlenky uvolnit a věnovat se osobnímu životu.

#### 6.4.2 Kancelář

Pokud freelancerovi nevyhovoval coworking, nebo se rozhodl jej z finančních důvodů nevyzkoušet, volí vybudování kanceláře. Cílem je opět vytvoření odděleného prostoru pro práci. Kancelář si zakládají doma, nebo si najímají externí prostory, v závislosti na svých možnostech.

Výhodou **domácí kanceláře** je samozřejmě její snadná dostupnost. Hodí se proto pro podnikatele, kteří jsou zvyklí pracovat i v noci, aby nemuseli za tmy nikam dojíždět. Její vytvoření nemusí být nijak složité, stačí umístit dostatečně velký pracovní stůl do klidného zákoutí obytného prostoru, nejlépe odděleného. Vždy by se ale mělo myslet na ergonomii vybavení, doporučuje se výškově nastavitelný stůl, u kterého se dá pracovat i ve stoje. Židle může být nahrazena gymnastickým míčem nebo lze na sedák položit

balanční podložku. To napomůže k většímu pohodlí při práci a odbourá bolesti zad způsobené dlouhým sezením.

Pro freelancery s větším množstvím zakázek je také časté budování **kanceláře mimo domov**. Nutnost investic je však mnohdy velkou překážkou, proč s jejím pořízením otálejí. Nezanedbatelné jsou samozřejmě také provozní náklady a náklady na dopravu. Jedná se ale o prostor, který lze upravit tak, aby byl skutečně inspirující a zároveň reprezentující, pokud jsou zde vedeny schůzky s klienty. Právě ty jsou častým důvodem, proč freelanceři externí kancelář zřizují. Důležitá je i její lokalita, jak vysvětlil jeden z dotázaných, který si výběrem prošel v nedávné době. Bylo pro něj důležité najít místo, ve kterém se bude cítit dobře, bude dostupné pro něj i klienty, ale zároveň požadoval i příjemné okolí k procházkám. Vodí s sebou totiž svého psa, se kterým zde může trávit celý den. Pro freelancery je také běžné najímání prostorů společně ve vícero lidech, především pokud jsou schopni spojit své síly pro nabídnutí komplexnějšího servisu zákazníkům.

### **6.4.3 Hromadná doprava**

Především začínající freelanceři, kteří pracují na volné noze souběžně se studiem či zaměstnáním, využívají každé chvíle pro samotnou činnost i komunikaci s klienty. Prostředí hromadných dopravních prostředků, především vlaků, je pro ně ideální.

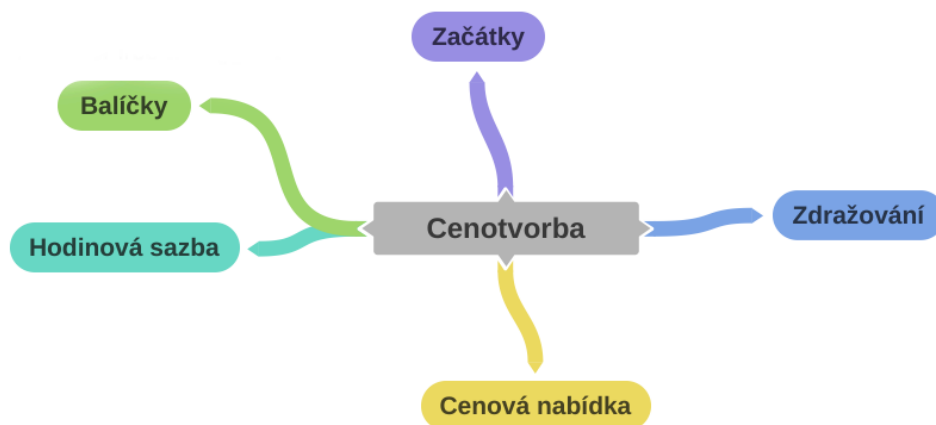
Jedna z dotazovaných freelancerek uvedla, že při ranní cestě do kanceláře vyřizuje došlou korespondenci a odpovídá na komentáře na sociálních sítích. Při cestování mezi městy dále pracuje i na složitějších úkolech. Odebírá si tak práci, kterou by musela vykonávat doma, a efektivně využívá čas strávený na cestě. Pochvaluje si otevřené vozy, ve kterých má k dispozici elektrickou zásuvku, stolek a internetové připojení. Uvádí, že to je v nynější době již relativně stabilní, počítá ale i s možností, že při její cestě fungovat nemusí. Pracuje proto s programy, které jej nepotřebují, nebo jsou schopné fungovat i v offline režimu a změny zapsat po připojení k síti.

## **6.5 Cenotvorba**

Stanovení cen označilo všech třináct dotázaných freelancerů za největší problém, se kterým se ve svých začátcích museli potýkat. Komplikovaná pro ně ovšem cenotvorba zůstává i nadále. Nejprve jsou popsány potíže se stanovením adekvátní ceny i její následné přizpůsobování, v další podkapitole přichází na řadu způsoby, jak

k cenotvorbě přistupovat. Všechny probrané oblasti související s tématem cenotvorby jsou souhrnně umístěny do následující mentální mapy.

Obrázek 4 Mentální mapa Cenotvorba



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### 6.5.1 Počáteční cena

Pro tři čtvrtiny z dotázaných začala cesta na volnou nohu v raném věku a vyvíjela se postupně, nejčastěji z jejich volnočasového „koníčku“. Jako první jejich služby využívali kamarádi a rodina, kteří za ně neplatili. Fungovali jako pokusné exempláře, na kterých bylo možné získávat první zkušenosti. S jejich nabíráním se úměrně zvyšovala také kvalita práce, jež dotyční vykonávali. Popsali, že s jejich rozvojem přišla také nepříjemná fáze, kdy už si uvědomovali, že dosáhli jisté úrovně, se kterou lze vstoupit na trh, ovšem stále není taková, jakou profesionálové mívají. Stáli před rozhodnutím, zda už je ten správný čas, aby si za své služby nechali zaplatit. Během rozhovorů připustili, že to byla velmi obtížná chvíle, ale nevyhnutelná, neboť do práce vkládali svůj čas i energii, které by jinak vynakládali na brigádě, za kterou by pobírali plat. V okamžiku, kdy se rozhodli alespoň pro nízké finanční ohodnocení, najednou nevěděli, o jakou částku by se mělo jednat. Zpravidla volili metodu pokus-omyl, kdy se s přáteli dohodli na několika stokorunách. Byl to pro ně ale velký posun od toho, kdy svou práci směňovali například za pozvání do kavárny. Dotázaní, kteří studovali umělecké obory, zmínili také webináře a kurzy cenotvorby, které jim zprostředkovala jejich škola, a které jim velmi pomohly si uvědomit, jak k celé cenotvorbě musejí přistupovat. Inspirací jim byly dále internetové články a diskuze. Z nezkušenosti plynuly i další nepříjemnosti,

mezi něž patřilo například zneužívání talentu ze strany známých, kteří nebyli dotyčným příliš blízcí, ale viděli příležitost v nízkých (nebo žádných) nákladech. Právě tyto situace ale dodaly mnohým freelancerům odvalu skutečně si nechat za svou práci platit.

Dle jedné respondentky je při tvorbě cen důležitá sebereflexe a zároveň sebedůvěra. A to nejen v začátcích. Člověk se dle ní musí naučit neříkat si ani příliš vysoké, ani příliš nízké částky. V prvním případě se bude potýkat s odmítáním ze strany klientů, v tom druhém narušuje tržní cenu. U freelancingu dle ní obzvláště platí, že cena musí odpovídat výstupu.

Pro začínající freelancery je velkou překážkou absence prokazatelných zkušeností. Pro budování portfolia volí zejména takzvané „TFP projekty“. Tehdy freelancer nabídne své služby zdarma, výměnou za reference. Díky nim si může do portfolia přidat konkrétní ukázky své práce. Deset respondentů ze třinácti uvádí, že s některými z těchto prvních klientů spolupracuje i dnes. Jejich recenze a doporučení pomohly rozšířit povědomí o tom, co dělají.

### **6.5.2 Zdražování**

I poté, co freelanceři nastavili cenu za nabízené služby, museli s ní nadále pracovat. Žádný z dotázaných svou cenu nesnižoval, neboť byli při jejím určování spíše opatrní, všichni ale museli sazbu zvýšit. Po získání prvních zkušeností to bylo hlavně z důvodu srovnání individuální ceny s tržní. S dalším profesním rozvojem a kontinuálním zvýšením kvality cítili, že je nutné ceny těmto změnám přizpůsobit. Znamenalo to pro ně také vážit si svého času, který práci věnují, a adekvátně se ohodnotit. K tomu bylo ale potřeba získat sebevědomí a důvěru v odváděnou práci. Tři z dotázaných přiznali, že k tomuto aktu přistoupili příliš pozdě, a to především kvůli obavám z reakce klientů. Předpokladem pro zvedání cen je pro všechny dostatečně široké a reprezentativní portfolio, v jehož budování pokračují i nadále. Zvýšení cen není jednorázová záležitost, freelanceři musejí reagovat i na situaci na trhu. Protože je příjem z podnikání pro některé jediným finančním zdrojem, sledují vývoj svých nákladů, které se zvyšují. Důvodem pro zdražování může být také plánovaný nákup nové techniky nebo jiný typ rozvoje podnikání, který je potřeba zafinancovat.

Při zvyšování cen dotázaní freelanceři vždy pocítují obavy, byť mají své stále klienty a nedělají to poprvé. Dva z respondentů, kteří pracují hlavně na jednorázových zakázkách a těch dlouhodobých mají jen pár, ke změnám přistupují pro tyto dvě skupiny rozdílně.

Zatímco pro stálé zákazníky volí zvýšení minimální, pro ty nové se jedná o zvýšení větší. Další respondent popisuje, že své klienty o změně cen neinformuje, pouze vystaví fakturu na vyšší částku. Dosud nezaznamenal žádnou zpětnou vazbu a soudí, že někteří z nich si této změny vůbec nevšimli a ostatní si ji deduktivně odůvodní. Je však připraven okolnosti vysvětlit, pokud klient projeví zájem.

Při nastavování nové ceny doporučují respondenti provést analýzu konkurence, porovnat typ a úroveň služby a její ohodnocení. Důležité je si uvědomit, že ve freelancingu neexistuje žádný cenový strop, ale opět se zde dobře uplatní volba „*zlatého středu*“. Tedy volit sazbu tak, aby si služby mohli zákazníci dovolit, a zároveň freelancer nepodceňoval sám sebe.

Především zvýšení startovních cen na tržní úroveň způsobila freelancerům odliv klientů, které ale při zpětném pohledu nehodnotí jako rentabilní. Setkali se s odmítnutím i ukončením stávající spolupráce. Celkově ale hodnotí úpravu cen nejen jako nutnost, ale také prostředek selekce zákazníků. Osm z dotázaných si jasně uvědomuje, že zvýšení cen jim přineslo větší prestiž a vzhled profesionality.

## **6.6 Cenotvorba – best practice**

Dle respondentů je stanovení ceny obtížný proces a téměř nikdy se nepodaří částku vyčíslit naprosto správně. Marketingový specialista popisuje, že u každého ze svých projektů vidí nedostatky. Může se jednat o vyšší počet potřebných hodin, intelektuálně náročnější zpracování, nebo naopak rychlejší vyhotovení, než bylo plánováno. Tyto nedostatky a přínosy se ovšem vzájemně mezi projekty vyvažují, a tak je pro něj důležitý pouze finální souhrn. K cenotvorbě každý z dotázaných freelancerů přistupuje velmi obdobně, přizpůsobuje se ovšem svým zkušenostem i konkrétnímu odvětví. Během rozhovorů se rádi podělili o to, jakým způsobem své služby ohodnocují.

### **6.6.1 Hodinová sazba**

Hodinová sazba je základní veličinou zaměstnanců i freelancerů. Ti mohou pracovat dvěma způsoby. V prvním případě klientům reportují skutečné množství odpracovaných hodin na zakázce, které následně vynásobí touto sazbou a získají celkovou fakturovanou částku. Druhou možností je počet hodin odhadnout, vynásobením s hodinovou sazbou stanovit celkovou částku předem a skutečné množství hodin neuvádět. V obou

případech je ale pro freelancera klíčové mít hodinovou sazbu stanovenou, protože díky ní si může ověřit, kolik hodin musí odpracovat, aby dosáhl potřebného výdělku.

Dotázaní freelanceři upřednostňují stanovení ceny za pomoci odhadu množství potřebovaných hodin a klientům sdělují pouze celkovou cenu. Ta už je zpravidla finální a zákazník ví, jaké budou jeho náklady, a zda s cenou souhlasí. Svou standardní hodinovou sazbu mají stanovenou, ale také s ní dále pracují. Příklad uvádí fotograf na volné noze, který první hodinu účtuje výrazně vyšší, neboť zohledňuje nutnost přípravy techniky, která v každé další hodině odpadá. Dotázaný grafik má zase stanovenou vyšší cenu pro urgentní zakázky, které musí upřednostnit před těmi stávajícími. K hodinové sazbě mohou být samostatně účtovány také náklady na dopravu.

Zveřejňování hodinové sazby je na rozhodnutí každého jednotlivého freelancera. Mezi dotázanými byli ti, kteří chtějí být pro své klienty transparentní a tuto hodnotu uvádějí. Stejně tak ale proběhly rozhovory i s těmi, kteří si hodinovou sazbu kalkulují pouze pro sebe a svůj přehled, ale klienti se ji nikdy nedozvědí.

### **6.6.2 Balíčky služeb**

Účtování služeb pomocí balíčku zvolila pro své podnikání správkyně sociálních sítí. Zjistila totiž, že se jedná o nejsnazší cestu, jak spolupráci s klienty nastavit. Vzhledem k jejímu oboru se jedná o zakázky dlouhodobého charakteru a smlouvy uzavírá nejméně na dvanáct kalendářních měsíců.

Na schůzce si s klientem stanoví přesný počet příspěvků na každé sociální síti, jejich formát, případně i další požadavky, a na tomto základě stanoví cenu. Každý měsíc poté vystaví pravidelnou fakturu na fixní částku. Stálým zákazníkům poskytuje určitou slevu. Zároveň ale umožňuje také dokoupení jednotlivých položek, pokud ze strany klienta přijde požadavek.

Pro freelancerku má tento systém výhodu časové flexibility, ale především vysokého stupně organizovanosti. Snadno dokáže sledovat naplněnost své kapacity a má přehled o tom, zda si může dovolit přijmout „*velkého*“ klienta, který požaduje vysoké množství příspěvků, nebo má naopak prostor pro nabrání pouze „*menších*“ klientů.

Tato podnikatelka byla ve výzkumném vzorku ovšem jediná, která balíčky pro své klienty nabízí, což velmi souvisí s konkrétním oborem.



### 6.6.3 Cenová nabídka

Freelanceři přistupují ke každé zakázce jednotlivě a pro klienty sestavují cenové nabídky. Dva respondenti přiznali, že pro ušetření svého času vytvořili několik emailových šablon, kterými reagují na poptávku klientů, a díky kterým získají potřebné informace.

Klíčový je při cenovém návrhu dle freelancerů samotných především lidský přístup. Nenavyšovat si uměle cenu, vycházet klientům vstříc. Díky tomu si zajistí další poptávku do budoucna i možnost oprávněného zdražování.

Během rozhovorů pět freelancerů uvedlo, že mají ceník veřejný a dané částky jsou pevné. Zbýlých osm se ale rádo přizpůsobí klientům, a to především z hlediska jejich finančního rozpočtu. Jeden z dotazovaných fotografů uvedl, že se vždy ptá, jakým rozpočtem klient disponuje a tuto částku v nabídce zpravidla mírně překročí. Dle vlastního názoru respektuje možnosti klienta, ale zároveň vysílá jasný signál, že nehodlá svůj čas nabízet takzvaně „*pod cenou*“. Velkou roli hraje pro mnohé také typ klienta, freelanceři si totiž uvědomují možnosti, jaké mají státní organizace oproti těm soukromým, nebo drobní podnikatelé oproti těm větším.

Kromě času stráveného prací na samotné zakázce také započítávají do nabídky dobu potřebnou na přípravu nebo průzkum, které jsou často fakturovány v rámci úvodní konzultace, tedy odděleně od samotného předmětu zakázky. Právě konzultace jsou skvělé pro vzájemné seznámení, vyslechnutí požadavků, nasátí ducha projektu a následně i představení možného řešení.

Pro freelancery je samozřejmě stěžejní časová náročnost projektu, podle které posuzují, zda si mohou dovolit zakázku přijmout, v závislosti na finanční odměně. Freelancer se musí naučit racionálně posuzovat rentabilitu nabízené zakázky a v případě, že se mu nejeví jako výhodná, slušně ji odmítnout. Pět freelancerů během rozhovoru ovšem připustilo, že zvažují také nefinanční přínosy. Mezi ně patří rozšíření portfolia, navázání nových kontaktů nebo charitativní podtext.

Cena se dále odvíjí také od termínu. Pokud klient vyžaduje expresní zpracování, musí často počítat s příplatkem. Freelanceři mnohdy upravují ceny podle období, například pro fotografy je hlavní sezónou léto, kdy si účtují vyšší sazbu než v zimě. Pro marketingové specialisty je velmi náročný podzim s přípravou kampaní pro vánoční business a začátek roku, kdy nastavují celoroční strategii.

Do komunikace s klienty patří také vyjednávání. I to vyžaduje zkušenosti. Především respondentky při rozhovorech konstatovaly, že se často setkávají s nedůvěrou ze strany klientů, zpravidla mužů okolo 45 let. Ti se neostýchají vyjádřit nelibost nad nízkým věkem, vzhledem či profesionalitou freelancerek, a to především na začátku jednání, než dotyčnou lépe poznají.

## 6.7 Osobní marketing, získávání zakázek

Největší starost si při přechodu na volnou nohu dělají freelanceři s tím, jak budou vůbec získávat zakázky. Někteří z nich mají štěstí, že se jim podaří velmi brzy vybudovat síť kontaktů, která jim dokáže zajistit dostatečný přísun práce. Jiní se k ní musejí dopracovat postupně, a při tom zkouší ještě další možnosti, jak potenciální klienty oslovit. Ačkoliv se řídí doporučeními od zkušenějších kolegů nebo autorů literatury, v praxi se jim mnoho z nich nakonec neosvědčí. Během rozhovorů respondenti zmínili tři způsoby prezentace, které pro jejich nabídku služeb nefungovaly, jednalo se o propagaci na freelancingové platformě, placenou reklamu a vizitky. Popsali ale také kanály přivádějící nové klienty, konkrétně síť kontaktů, webové stránky a sociální sítě. Ty jsou zpracovány v následující podkapitole, přičemž obsah obou podkapitol je zobrazen v následující myšlenkové mapě.

Obrázek 5 Mentální mapa osobní marketing



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

### 6.7.1 Freelancingová platforma

Při zpracování rešerše a analýzy dosud provedených výzkumů byly opakovaně zmiňovány specializované platformy pro freelancery, které fungují jako tržiště pracovní

síly. V České republice funguje portál Navolnenoze.cz, za kterým stojí Robert Vlach, autor obsáhlé publikace Na volné noze, která se stala cenným informačním zdrojem pro mnoho freelancerů. V průběhu rozhovoru proto nesměla být tato možnost prezentace opomenuta.

Pouze jeden z respondentů měl s využitím portálu osobní zkušenost. Jednalo se o freelancera specializujícího se na marketingové strategie a tvorbu vizuální identity značky. Ten si zde profil vytvořil před několika lety, proto, jak sám upozornil, v současné době již může být situace odlišná. První, co dle jeho názoru působí freelancerům komplikace, je nemožnost spravovat svůj profil sám. O jakoukoli úpravu je nutné požádat administrátory webu. Nějakou dobu potom tedy trvá, než požadavek zpracují.

Tento web je prvním místem, kam se svou nabídkou přicházejí zejména začínající freelanceři, kteří prozatím nemají vybudované portfolio. Jakmile získají určité zkušenosti, zpravidla si členství přestávají platit a odcházejí, jelikož jsou schopni získávat zakázky z jiných zdrojů. V důsledku toho je web naplněn nabídkami freelancerů s nízkou účtovanou cenou, což láká „komplikované“ klienty. Ti často nedokážou přesně specifikovat své potřeby, požadují opakované předělávky a vytvářejí nátlak na rychlé zpracování. Často také jednají arogantně a nadřazeně. Bohužel, zdejší freelanceři si nemohou dovolit zvednout svou cenu, neboť prozatím nemají dostatečné zkušenosti, aby ji mohli opodstatnit. Nabídka zde zároveň vysoce převyšuje poptávku. Respondent vyhodnotil, že za téměř roční členství získal z této platformy dvě menší zakázky a jednu větší. Ještě předtím, než z portálu vystoupil, zúčastnil se i osobního setkání konaného v Praze. Nadneseně jej popsal jako schůzku sekty utvořené kolem osoby Roberta Vlacha. Pár vyvolených, kterým se povedlo přes portál získat rentabilní zakázky, na něm působí již od začátku a tvoří blízký kruh okolo autora. Jedná se o profesionály z různých oborů, doporučujících si ty nejlepší zakázky navzájem mezi sebou.

### **6.7.2 Vizitky**

Vizitky, jakožto nástroj osobního marketingu, již nejsou v současné době příliš oblíbené. Během rozhovorů se o nich zmínil pouze jeden z freelancerů, který si je nechal vytvořit speciálně pro potenciální klienty „vyšší třídy“, jak je sám nazval, a státní organizace. Do portfolio jeho služeb patří branding a marketingové strategie.

Často pracuje pro města a uvědomil si, že v tomto odvětví jsou vizitky stále žádané. Rozdává je proto na setkáních se zastupiteli měst, kteří si je následně mohou předávat mezi sebou a uvnitř správních orgánů města. Část jeho klientů tvoří také společnosti, které si zakládají na image luxusního podniku a jejich majitelé tak i jednají. Pokud dostanou vizitku s jednoduchým čistým designem, kde naleznou pouze jméno, telefonní číslo a profesi dotyčného, zvyšuje se šance na oslovení freelancera.

Jedná se však spíše o výjimečný případ. Pro mnohé freelancery je tisk vizitek zbytečný náklad navíc, který má nízkou návratnost. Několik z dotázaných se zmínilo, že na začátku svého působení trpěli představou nutnosti nechat si vizitky vytisknout, protože jde o obchodní standard. Zpravidla pak ale ihned dodali, že jim většina z nich stále zůstává doma.

### **6.7.3 Placená reklama**

Formu placené propagace se rozhodli vyzkoušet dva dotazovaní freelanceři, ovšem pouze jeden z nich ji skutečně realizoval.

Jako první popsala svůj nepovedený pokus grafička specializující se na tvorbu vizuálních identit pro firmy. Pro přilákání nových klientů se na začátku svého působení na volné noze rozhodla vytvořit kampaň na sociální síti Facebook. V té době se Instagram v České republice teprve spouštěl, proto spravovala svou osobní stránku na Facebooku, kam umisťovala ukázky své práce, hodnocení od klientů a příležitostně i další obsah. Právě z ní se rozhodla spustit sponzorovaný příspěvek upozorňující na její služby. Se svými znalostmi připravila jeho obrazovou podobu doplněnou o krátký text, stanovila si zkušební rozpočet pět tisíc korun a přistoupila k nastavení cílové skupiny. Systém tvorby reklam ji provedl základním nastavením demografických údajů publika, které určila cílit na oblast Plzeňského kraje, muže i ženy, věkové skupiny 30-50 let. Uvědomovala si, že je cílovou skupinu třeba ještě blíže definovat pomocí zájmů, ale nedokázala přijít s žádným kritériem, které by systém reklam Facebooku nabízel, a zároveň bylo relevantní. V té době se na trhu nepohybovali konzultanti specializovaní na reklamu právě na sociálních sítích, se kterými by se mohla poradit. Jedinou možností představovaly agentury, jejichž služby byly příliš drahé. Freelancerka se rozhodla od této možnosti propagace upustit a svůj záměr nerealizovala.

Pozitivní zkušenost měl ovšem copywriter působící na Jižním Plzeňsku. Při svých cestách do západočeské metropole pravidelně míjel reklamní plochu, která byla

dlouhodobě neobsazená, přestože se nacházela u hlavního tahu do Plzně. Vymyslel si velice jednoduchý design, slogan „*Můj text prodává. Váš může taky.*“ a reklamní plochu na jeden měsíc zakoupil.

Celková investice byla zhruba ve výši 6 000 Kč včetně tisku a montáže billboardu. Po uplynutí smluvené doby neměl plochu rezervovanou nikdo jiný ještě šest následujících měsíců a pro společnost by odstranění reklamy představovalo zbytečné náklady, proto na místě zůstala podstatně déle. Při jejím umístění freelancer doufal, že se mu podaří úspěšně získat alespoň dvě zakázky a celý akt považoval spíše za pokus. K jeho překvapení během prvního měsíce získal hned čtyři zakázky, z čehož jedna byla dlouhodobého charakteru a s danou společností pracuje dodnes. Při první schůzce byl freelancer zvyklý pokládat otázku, odkud se o něm potenciální klient dozvěděl. Mohl si proto ověřit, že za sedm měsíců díky této reklamě získal celkem patnáct zakázek. I teď, o několik let později, se jednou za čas objeví klient, který přišel na základě tohoto billboardu.

Ostatní respondenti během rozhovorů uvedli, že o placené reklamě nikdy ani neuvažovali. Vnímají obtíže právě v tom, jak reklamu efektivně zacílit a oslovit skutečně jen potenciální klienty. Hlavním důvodem je ale to, že jednoduše žádnou reklamu nepotřebovali, dostatečné množství zakázek jim přinášejí jiné kanály, popsané v následující kapitole.

## **6.8 Osobní marketing, získávání zakázek – best practice**

Jak z provedených rozhovorů vyplynulo, oslovení freelanceři jsou schopni získávat dostatečné množství zakázek ze základního a nejdůležitějšího zdroje – své sítě kontaktů. Snaží se na ní ovšem nebyt příliš závislí, neboť se obávají, že by v budoucnu mohl tento zdroj „*vyschnout*“. Udržují si proto otevřené i jiné kanály, které jsou jim v současnosti schopné přivést klienty.

### **6.8.1 Síť kontaktů**

Nejspolehlivější, a také nejčastější, způsob, jakým oslovení freelanceři získávají zakázky a kontakty, je osobní doporučení od stávajících či bývalých klientů. Těmi v počátcích bývají zpravidla rodinní příslušníci a přátelé, kteří sami vyzkoušeli nabízenou službu v osobním životě, či pro svou firmu. Jak respondenti velmi zdůrazňovali, není nic důvěryhodnějšího, než doporučení od spokojeného zákazníka.

Ten se o ně ideálně podělí sám, podnikatel by se ale neměl zároveň bát o něj požádat. Doporučení je zdarma a časově nenáročné. Budování sítě kontaktů je ovšem dlouhodobý proces, který dle slov jednoho respondenta „...na začátku vypadá hodně složité. Okolo sebe máte lidi, kterým už se doporučení hrnou samy, ale vás nikdo nechce hodnotit a to samozřejmě zamrzí. Člověk se nesmí bát a klidně vysvětlit, proč je to pro něj tak důležité. Lidi tisíckrát víc věří snad i cizí ženě na ulici než reklamě. Protože to přišlo od jiného člověka, přímo od něj, a ne skrz přístroj nebo plakát...“

Podceňovat nelze žádné místo, kde se dá kontakty navázat nebo oslovit nové klienty. Místní oborová komunita mívá ve zvyku předávat vzájemně kontakty, pokud klientem původně oslovený freelancer nemá dostatečně zkušenosti nebo volnou kapacitu. Je vhodné proto komunikovat s ostatními freelancery. Dobrým místem je coworkingové centrum, kde se setkávají podnikatelé z různých sfér působnosti. I díky pouhé zdvořilostní konverzaci ve výtahu se zde dá získat cenný kontakt. Freelanceři začínají pracovat na volné noze často ještě jako studenti, nabízí se jim tedy možnost vyhledat nabídky přes kariérní centra školy. V neposlední řadě s freelancery často spolupracují také agentury, které je najímají na práci, pro kterou nemají vlastního experta. V agenturách sami freelanceři často taktéž pracují, byť jen na zkrácený úvazek, což jim poskytuje cenné kontakty na tamější tým. Jeden z dotázaných přesně ví, že jeho síť kontaktů mu přináší zakázky pro firmy, zatímco Instagramový účet zase ty soukromého charakteru.

Je na místě zdůraznit důležitost zodpovědného jednání ze strany freelancera. Jak již bylo popsáno v teoretické části, značkou je pro něj jeho vlastní jméno. Pokud udělá chybu, nedokáže ji skrýt za název společnosti, který lze v nejhorším případě změnit. Freelancer vždy musí jednat ke spokojenosti klienta a dopřát mu tu nejlepší péči. Důležité by pro něj zároveň mělo být uvědomění, že i přes sebevětší snahu se chybám nelze vždy vyhnout. Ale když nastanou, musí se k problému postavit čelem a zjednat nápravu, a to i na úkor své finanční odměny. Pouze ten, kdo kvalitně a zodpovědně odvádí svou práci, si může říct o doporučení.

Za předpokladu kvalitní práce freelancera se s navázáním prvních kontaktů spouští takzvaný „efekt sněhové koule“. Tedy samovolné řetězení událostí, které v tomto případě představuje doporučování freelancera spokojenými klienty v jejich sociálním kruhu.

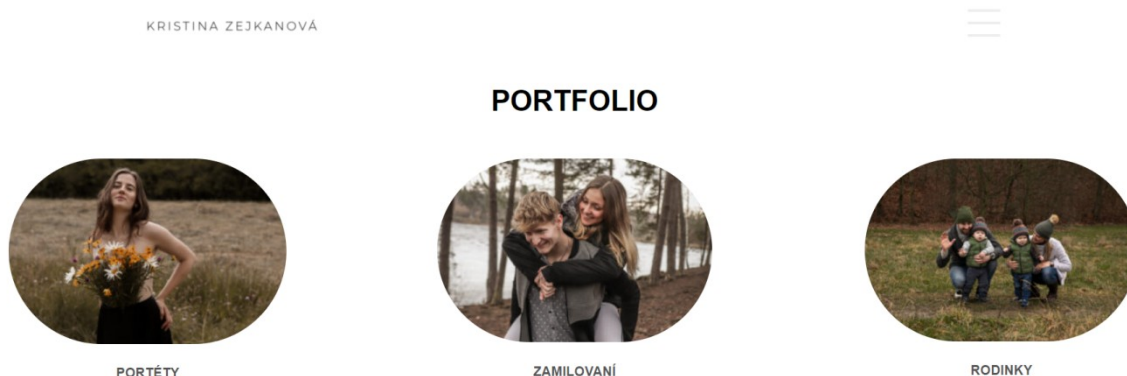
Všichni dotazovaní uvedli, že jejich síť kontaktů jim dokáže přivádět dostatečné množství zakázek, aby naplnili svou kapacitu. Ve velké míře se proto nesoustředí na jiné kanály. Doplnují ovšem, že se ke klientům nedostali ze dne na den, ale jednalo se o součást procesu celého jejich profesního vývoje.

### 6.8.2 Webové stránky

Vlastní webová prezentace nahradila klasické papírové vizitky v mnoha oborech a využívají je též freelanceři. Polovina z dotázaných připustila, že web udržují čistě z pocitu povinnosti jej mít. Považují jej také za svoji první záchranu, pokud by se snížil počet zakázek plynoucích z osobních doporučení. Nevěnují mu, dle vlastních slov, příliš péče, a ani jej často neaktualizují. Druhá polovina respondentů uvedla, že jim web dokáže přivést nové zákazníky, ale jedná se zpravidla o drobné podnikatele, kteří o jejich práci již slyšeli, a na web zavítali k prohlédnutí portfolia.

Právě portfolio je hlavním důvodem, proč si freelanceři webové stránky zakládají. Umožňuje jim nahrávat ukázky práce, které jsou pro potenciální zákazníky při rozhodování, zda freelancera oslovit, mnohdy klíčové. Mohou si ověřit, že styl jeho práce koresponduje s jejich představou, což dokáže oběma stranám ušetřit cenný čas. Kromě portfolia se na web často umisťují také reference. Ty jsou uváděny formou krátké zprávy nebo jako galerie značek. Takové zpracování se hodí v případě, že freelancer již spolupracoval se známou firmou. Na obrázku číslo šest je zobrazeno možné prezentování portofila freelancera.

Obrázek 6 Ukázka portfolia na webu



Zdroj: Kristina Zejkanová (2022)

Úkolem webu je představit nabídku služeb freelancera, která by ideálně měla být blíže rozepsána, aby bylo pro klienta jednodušší se zorientovat. Mezi respondenty výzkumu ovšem nepanovala shoda, zda zveřejňovat také ceník. Šest z nich kategoricky odmítlo na webu ceny uvádět. Odvolávali se na nutnost individuálního vyčíslení každé zakázky. Na druhé straně stáli čtyři další respondenti, kteří naopak ceny uvádějí velmi konkrétně. Důvodem jsou jejich dosavadní zkušenosti, kdy věnovali čas přípravě cenové nabídky, kterou klient okamžitě zamítl, neboť pro něj byla příliš drahá. Tři freelanceři se rozhodli jít „zlatou střední cestou“. Na webu mají uvedený výpis nabízených služeb a u každé z nich orientační cenu. Jako samostatnou službu nabízejí zpoplatněnou úvodní konzultaci, na které se s klientem blíže seznamují a zjišťují jeho potřeby.

Jelikož webové stránky slouží jako vizitka, je samozřejmostí zveřejnit také svůj medailonek, ideálně s fotkou, kontaktní telefonní číslo a e-mailovou adresu. Respondenti doporučují umístit zde také kontaktní formulář, díky kterému může potenciální klient ihned navázat spojení. V neposlední řadě je dobré na webu odkazovat na sociální síť, kde se mohou návštěvníci dozvědět často ještě další informace.

### **6.8.3 Sociální síť**

Správa vlastních profilů na sociálních sítích, jakožto součást osobního marketingu, značně souvisí s oborem, ve kterém freelancer podniká. Zatímco pro marketingové strategy a copywritery se nejedná o příliš vhodný způsob prezentace, naopak grafičtí designéři, fotografové a social media manažeři se bez nich často neobejdou. Pro influencers jde potom o hlavní pole působnosti.

Pokud se freelancer rozhodne pro založení vlastního profilu, činí tak v současné době na platformě Instagram. Ta v průběhu času nahradila Facebook, který lze nyní dobře využít pro nabídku služeb v lokálních a oborových skupinách. Osobní stránky zde ale freelanceři již nezakládají, pouze případně sporadicky přispívají na tu, kterou vytvořili v minulosti. Instagram je už ze své podstaty skvělý především pro fotografy, protože sem mohou neustále nahrávat nové materiály z posledních focení a využít vzájemného označování a sdílení s klienty nebo médii. Díky tomu mohou oslovit širší publikum a zároveň s ním komunikovat skrze komentáře a soukromé zprávy. U oborů, které spoléhají na vizuální dojem, může v začátcích kariéry instagramový profil nahradit web. Pro freelancery, kteří nabízejí správu profilů pro klienty, je osobní nebo profesní účet vizitkou reprezentující jejich styl, který se poté promítá i do profilů, o které pečují.

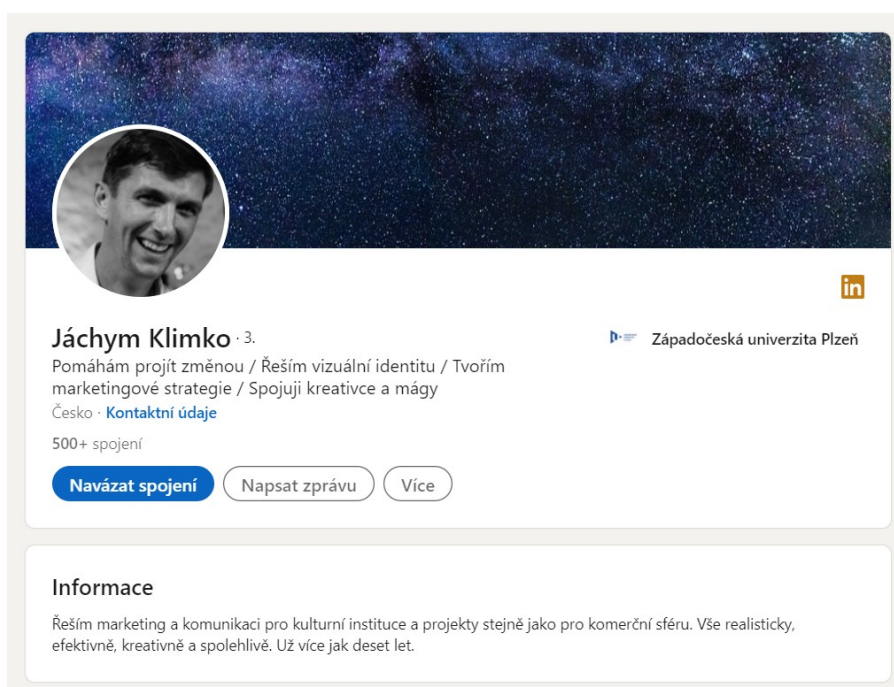


Samostatnou oblast tvoří influenceri, pro které jsou sociální sítě pracovním prostředím. To, jak vypadá jejich profil, a jak na něm vystupují, ovlivňuje firmy, které by mohly chtít využít tento prostor ke své propagaci a oslovení sledujících. Práci influencera je každodenní tvorba obsahu, budování důvěry u sledujících a interakce.

Dva respondenti při rozhovorech přiznali, že sociální sítě nepatří do jejich osobního marketingu. Nesou si k nim odpor ze svého osobního života. Tři respondenti uvedli, že sociální sítě nejsou pro jejich obory vhodné, jelikož nemají obsah, který by zde mohli ukazovat. Pro tři respondenty jsou sítě pouze nutným zlem, uvědomují si, že jim přináší určité procento zakázek, proto si je udržují. Nepřináší jim to ovšem žádné potěšení a nahrávání obsahu omezují na adekvátní minimum.

Pochvalně se na druhou stranu devět z nich zmínilo o síti LinkedIn, ze které především marketéři a copywriteři získávají kontakty či přímo zakázky. Oceňují, že si svůj profil mohou vyplnit i spravovat sami, a zároveň zde mohou ukázat i svou práci či získat reference. Není to ale zdejší komunitou vyžadováno. Jejich osobní stránka zahrnuje pouze to, co považují za důležité, a na co chtějí upozornit. Velký důraz je zde kladen na profesionalitu, což umožňuje klientům snadnější orientaci při vyhledávání. Obrázek číslo 7 zobrazuje ukázkou profilu marketingové stratega, který síť LinkedIn aktivně využívá.

Obrázek 7 Ukázka profilu na LinkedIn



Zdroj: LinkedIn Jáchym Klimko (2022)

## 6.9 Shrnutí výsledků výzkumu

Pomocí rozhovorů s 13 freelancery podnikajícími v oblasti marketingu byly získány bližší informace ke čtyřem problematickým oblastem práce na volné noze. Ty byly vydefinovány na základě analýzy čtyř kvantitativních průzkumů: Freelancer Study 2021 (Freelancermap, 2021), Freelancing in Europe 2021 (Malt, 2021), Freelancer forward: 2020 (Upwork, 2020), Jak se daří českým freelancerům? (Vlach, 2015). Jejich obsah byl rozebrán ve čtvrté kapitole. Konkrétně se jednalo o oblast time managementu, pracovního prostředí, cenotvorby a osobního marketingu.

Během rozhovorů freelanceři přiznali obtíže s plánováním a organizováním svého pracovního času. Netýkalo se to pouze těch, kteří za sebou měli teprve krátkou praxi a nebyli tudíž dosud tak zběhlí, ale i freelancerů podnikajících delší dobu. Nedostatečný přehled ve vlastních aktivitách s sebou přinášel stres a práci pod tlakem, a projevoval se například nedodržováním termínů. Dále se s nedostatkem organizace také pojila absence rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, kdy freelanceři upozadovali svou rodinu a přátele, ztráceli přehled o čase a často rušili domluvené schůzky. Tím trpěly vzájemné vztahy s okolím a mohlo to mít vliv i na zdravotní stav freelancera.

Pro správný time management je dle výzkumu důležitá rutina, pokud není nastavena, může vést společně s dalšími důvody ke ztrátě motivace. S tou se dle výsledků rozhovorů v různé míře potýkali všichni respondenti. Velkým nepřitelem je pro freelancery prokrastinace, její podoba se u každého z respondentů lišila, nejčastěji se jednalo o trávení času na sociálních sítích a práci na jiném projektu.

Pro efektivní řízení svého času využívají freelanceři diář k zaznamenávání schůzek a to do listy pro jednotlivé úkoly. Rádi uplatňují systém dekompozice, při kterém si zakázku rozdělují do menších úseků a pro každý z nich nastavují termíny dokončení a konkrétní úkoly. Ti, kteří chtějí mít svůj pracovní život skutečně zorganizovaný, zkoušejí také různé techniky, jako je například Pomodoro nebo systém rezervace časových bloků. Oblíbený je princip prioritizace na základě freelancerem zvolené charakteristiky, například doby, do které má být zakázka zpracována. Především pro práci s týmem využívají freelanceři aplikace umožňující přehledné zpracování jednotlivých fází projektu i přidělení úkolů konkrétním členům.

V oblasti pracovního prostředí se dle výzkumu jeví problematicky především domov freelancera. Působí zde příliš velké množství rušivých elementů odvádějících pozornost

od práce a snižujících produktivitu. Stejně je to i s prací v kavárně. Za vhodné prostředí je naopak dle dotázaných freelancerů považováno coworkingové centrum, oddělená kancelář, a pro drobné úkoly také hromadná doprava.

Cenotvorba je pro freelancery klíčová, ale také velmi obtížná. A to jak v začátcích, kdy nemají zkušenosti a nevědí, jak k ní správně přistupovat, tak i v průběhu dalších let, kdy jsou okolnostmi nuceni cenu upravovat, respektive zvedat. Základem je stanovení hodinové sazby, která může, ale i nemusí, být klientům komunikována. Možností je také nabídka celých balíčků služeb. Na základě požadavků klienta je sestavována cenová nabídka, do které se promítají různé faktory, jako je finanční rozpočet, termín dodání nebo typ instituce, pro kterou je zakázka zpracovávána.

Pro získávání zakázek jsou freelanceři nuceni budovat svou osobní značku a rozšiřovat povědomí o svých službách, aby se o nich zákazníci dozvěděli. Jako dobrý způsob se může jevit vytvoření profilu na freelancingové platformě, jejíž reálné přínosy se během rozhovorů neprokázaly. Výhodné nejsou pro freelancery ani vizitky, které v dnešním světě zafungují pouze pro určitou skupinu potenciálních klientů. Placená reklama je pro freelancery zbytečně komplikovaná, byť se během výzkumu objevila jedna pozitivní zkušenost s touto formou propagace. Freelanceři ale nejčastěji spoléhají na síť kontaktů, kterou budují po celou dobu své kariéry. Sázejí přitom na sílu osobního doporučení. Především kvůli portfoliu si udržují také webové stránky, které umožňují potenciálním klientům navázat kontakt. Pro prezentaci i komunikaci jsou vhodné sociální sítě, jejichž správu si freelanceři většinou neužívají, ale považují ji za součást svého podnikání. Výjimku zde samozřejmě představují influenceři, pro které je právě tvorba obsahu a přispívání na sociální sítě předmětem podnikání. Obsah výzkumu, tedy jednotlivé oblasti, probrané obtíže i adekvátní řešení, je souhrnně zobrazen na obrázku číslo osm.

Obrázek 8 Shrnutí výsledků výzkumu

Time management	Pracovní prostředí	Cenotvorba	Osobní marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problémy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování/organizování</li> <li>• Ztráta motivace</li> <li>• Work-life balance</li> <li>• Prokrastinace</li> </ul> </li> <li>• <b>Best practice</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diář</li> <li>• Techniky</li> <li>• Aplikace</li> <li>• To do list</li> <li>• Prioritizace</li> <li>• Dekompozice</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problémy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domov</li> <li>• Kavárna, knihovna</li> </ul> </li> <li>• <b>Best practice</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coworkingové centrum</li> <li>• Kancelář</li> <li>• Hromadná doprava</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problémy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Počáteční cena</li> <li>• Zdražování</li> </ul> </li> <li>• <b>Best practice</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodinová sazba</li> <li>• Balíčky služeb</li> <li>• Cenová nabídka</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problémy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platforma</li> <li>• Vizitky</li> <li>• Placená reklama</li> </ul> </li> <li>• <b>Best practice</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Síť kontaktů</li> <li>• Webové stránky</li> <li>• Sociální síť</li> </ul> </li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Během zpracování literární rešerše byla řazena mezi hlavní výhody práce na volné noze volnost tkvící v tom kdy, a odkud bude freelancer pracovat, na jakých zakázkách i za jakou cenu. Následný výzkum prokázal, že právě tyto oblasti jsou ale zároveň i těmi nejproblematictějšími. V zaměstnání by jich byl dotyčný ušetřen, protože by o nich rozhodoval nadřízený či majitel společnosti. Freelancer musí všechny stránky podnikání zaopatřit sám, na což mnozí nebývají připraveni. Přejít na volnou nohu otevírá oči, co vše je pro každou zakázku nutné zařídit, a nutí k rychlému učení nových věcí. Freelanceři pracují více než zaměstnanci. Mnohem rychleji ale dosahují zlepšení. Zatímco v zaměstnání se lidé přizpůsobují tomu, co chce někdo jiný, při podnikání na volné noze se rozhodují na základě vlastních pocitů a přání. A to je ve výsledku pro freelancery to nejdůležitější.

## 7 Případová studie

Cesta k freelancingu jakožto hlavnímu způsobu obživy je dlouhá, komplikovaná a nachází se na ní řada problémů, které je třeba překonávat. Na tom se při rozhovoru shodli všichni dotázaní. Pro lepší pochopení a získání celkového přehledu byla v rámci jednoho setkání sesbírána data pro sestavení případové studie. Jejím cílem je pomocí chronologického popisu interpretovat vývoj událostí, které freelancerku přivedly k práci na volné noze, a být inspirací těm, kteří o freelancingu teprve uvažují. Zobrazuje totiž osobní i profesní rozvoj freelancerky a představuje příležitosti, které se pro tuto profesi nabízejí.

Pro zachování anonymity je ve studii jméno podnikatelky uváděno pouze ve formě iniciál H. D.

### Představení

Slečna H. D. pochází z Ústí nad Orlicí – malého města v Pardubickém kraji. Narodila se v roce 1998 a spadá tedy k takzvané „generaci Z“. Za jejího dětství se udála řada technologických pokroků. Objevovaly se první stolní počítače i přenosné notebooky, velikost mobilních telefonů se postupně zmenšovala, domácnosti se začaly připojovat k internetové síti a fotoaparát si mohly dovolit pořídit i běžné rodiny.

Právě fotografování bylo to, co H. D. ve dvanácti letech velmi učarovalo, a čemu se při výběru střední školy rozhodla věnovat. Své portfolium k přijímacím zkouškám tvořila za pomoci prvního rodinného fotoaparátu v přírodě Orlických hor. Hlavním tématem pro ni bylo zobrazení ženských portrétů v podhůří.

V září 2013 nastoupila do prvního ročníku Střední školy uměleckoprůmyslové v Ústí nad Orlicí, obor Užitá fotografie a média.

### YouTube kanál

V době, kdy H. D. navštěvovala druhým rokem střední školu, začaly se na serveru YouTube.cz objevovat první české kanály. Zprvu byl jejich obsah zaměřený výhradně na záznamy hraní počítačových her, které lákaly především chlapecké publikum. Později se ale před kamerou začali objevovat sami autoři a spektrum témat videí se rozšířilo. Své kanály si zakládaly také mladé dívky, které se začaly věnovat kosmetice, oblečení a lifestyle videím. Z YouTube se stala platforma pro mladé, kterým

nahrazovala sledování televize. Ačkoliv byla H. D. s výběrem školy spokojená, cítila se svazována osnovami a danými předměty, které měla fotit. K vlastní tvorbě už jí nezbývala chuť. Sledování obsahu mladých slečen jí ale poskytlo impulz k tomu, aby se od focení posunula k tvorbě videí, pro což měla doma potřebnou techniku. Rozhodla se věnovat běžným „dívčím“ tématům. Tehdy byl ještě stále prostor pro nové tváře a algoritmus platformy doporučoval ke sledování i začínající kanály.

První výzvu pro ni představovalo vymyšlení názvu. Původní plán bylo využít přezdívku, jak tomu v té době bylo zvykem, ovšem žádný z nápadů se jí nelíbil. Nakonec proto kanál pojmenovala svým vlastním jménem, čímž se hned od začátku odlišovala. Z řady vystupovala také kvalitou svých videí, která byla pořizována na fotoaparát vyšší cenové třídy a nasvěcována ateliérovými světly. H. D. našla možnost, jak propojit své studium s novým koníčkem.

Po několik let tvořila videa, jejichž vývoj odpovídal tomu, jak se posouvala celá platforma. Její diváci mohli sledovat takzvané „*haul*“ (ukázka nakoupených předmětů), „*unboxing*“ (rozbalování balíčků), kosmetická videa nebo vyprávění příběhů. Videa vydávala pravidelně jedenkrát týdně, v produktivních měsících i vícekrát. V této době se i v české republice začal rozmáhat influencer marketing a i H. D. získala svou první spolupráci. Nejprve se jednalo o barterové dohody, kdy dostávala produkty zdarma a představovala je ve videích. S narůstajícím počtem odběratelů a shlédnutí získával její kanál větší hodnotu a mohla si dovolit z barterových spoluprací přejít na spolupráce ohodnocené peněžitě. Za úplatu poskytovala firmám reklamní prostor přímo ve svých videích. Samotná společnost Google začala do videí umisťovat PPC reklamy, z jejichž zobrazování plynul tvůrcům také zisk.

Tvorba videí byla časově velmi náročná, nezahrnovala pouze samotné natáčení, ale také přípravu scénáře, produkci, střih a další úpravy. V kombinaci s narůstajícími školními povinnostmi a částečným úvazkem v obchodě s oděvy se H. D. začala potýkat s nedostatkem času, a čím dál více na sobě pociťovala účinky stresu z množství nedokončených úkolů. Stála před rozhodnutím, kterou ze svých aktivit omezí. Rozhodla se, že natáčení je pro ni koníčkem, ale představuje také možnost přivýdělků. Opustila proto své místo v obchodě a začala se naplno věnovat pouze natáčení videí. S ohledem na své duševní zdraví ale již od začátku vše pečlivě plánovala. Ze školy znala pojem time management, o němž si v knihách vyhledala více informací. Ve svém diáři si stanovila pravidelná časová okna, ve kterých se věnovala určeným činnostem. Nápady

na tvorbu si zapisovala do poznámkového bloku a postupně je zpracovávala. Díky těmto dvěma krokům se jí podařilo zvýšit frekvenci vydávání videí na dvě týdně, čímž oslovila další diváky a přilákala několik firem. Svou tvorbu v průběhu dalšího roku postupně obměňovala, až se vyprofilovala jako takzvaný „*lifestyle*“ kanál zobrazující její život, postoje a názory. S přípravou na maturitu a přijímací zkoušky na vysokou školu však musela jít tvora stranou. Ačkoliv se snažila videa nahrávat, skutečně dotáhnout a zveřejnit jich zvládla jen pár. Poté, co toto náročné období skončilo, uvědomila si, že už se k natáčení vracet nechce. Z koníčku se stala práce a motivace byla pryč. V době, kdy se rozhodla svůj kanál opustit, měla přes 55 tisíc odběratelů a její videa dosahovala průměrně 40 tisíc shlédnutí.

### **Instagram a fotografování**

Příchod sociální sítě Instagram znamenal pro tvůrce videí platformu, kde mohli se svými fanoušky komunikovat přímo a intenzivněji. I H. D. si zde založila profil, na který odkazovala v info boxu pod svými videy. Fanoušci, kteří je sledovali, tak mohli získávat ještě více obsahu. Protože byl Instagram založený na fotografiích, probudil v H. D. znovu touhu fotit samu sebe i okolní svět. Opět se zde projevila její kreativní duše a umělecké oko, proto byl její profil esteticky sladěný dříve, než se to stalo trendem.

I na Instagram záhy pronikla placená propagace a přišly první nabídky na spolupráce. H. D. si ovšem zpočátku profil udržovala ryze jako osobní a nechtěla do něj vpouštět cizí společnosti. Ovšem po tom, co zanechala natáčení, přišla o svůj veškerý příjem a byla nucena nastoupit na částečný úvazek na administrativní pozici. Zde jí záhy začalo chybět kreativní vyžití. Rozhodla se proto pečlivě projít nabídky na spolupráce a vybrala dvě, které jí byly blízké. Díky tomu získala peníze navíc a měla čas příspěvky pečlivě připravovat, jejich tvorbu si při tom užívala.

Na svém profilu ukazovala ovšem také fotky, které pořídila v rámci školních projektů. Jednalo se o focení produktů ve stylu „flat lays“, tedy lifestylové, ilustrační a produktové fotky s atmosférou. Produktová fotografie stála na počátku nové etapy její kariéry. Jako první začala s focením průvodních fotografií do inzerátů vozidel z autobazaru jejího otce. Ten ji dále doporučil své známé, majitelce lokální značky přírodních pochutin. Za pomoci sítě kontaktů se jí podařilo dostat k focení produktů různého typu, především pro ženy. Od samotných výrobků přešla k focení s modelkami.

Při tom stále ještě pracovala na zkrácený úvazek v administrativě. Množství zakázek ale přibývalo. H. D. stála opět na rozcestí, další zakázky nemohla přijímat kvůli svému zaměstnání, ale zároveň se obávala, že jejich příliv je pouze krátkodobý a nebude jich dost na pokrytí životních nákladů.

V té době její kamarádka plánovala svatbu a sháněla fotografku. Bohužel se jednalo o akci organizovanou na poslední chvíli, a tak již nebylo možné sehnat vhodného lokálního fotografa. Přítelkyně H. D. poprosila, zda by se nemohla focení ujmout ona, byť se obřadům nikdy nevěnovala. H. D. neváhala a této příležitosti se chopila. Spatřila totiž šanci, jak rozšířit své působení. Její předpoklad se ukázal jako správný. Po tom, co nafotila svatbu své kamarádce a zveřejnila ukázky výsledných fotografií na svém Instagramu, oslovily ji první klientky s žádostí o termín. Hned první rok tak stihla vyfotit tři svatby.

Svatební prostředí H. D. nadchlo a stalo se z něj něco víc, než jen šance na únik z pracovního poměru. Rozhodla se, že zimní pauzu ve svatebním oboru využije k přípravě na nadcházející sezonu. Nechala si vytvořit jednoduchý web s rezervačním systémem a na Instagram přidala nabídku svatebního focení. Její kalendář se rychle plnil a ona s nadšením přidávala další termíny. Po kontrolních propočtech zjistila, že po obdržení plateb bude mít dostatečný příjem i rezervu, a může si dovolit opustit svou práci.

Svatební sezona pro ni byla velmi úspěšná. Téměř každý víkend trávila v různých koutech regionu a zaznamenávala párům jejich nejkrásnější chvíle. Přes týden potom fotografie upravovala, aby je odevzdala vždy co nejdříve. Už po prvních pár týdnech ale začala pociťovat únavu, napětí a nechuť do práce. Množství zakázek bylo vysoké a ona prakticky neměla žádný volný čas, což se začalo podepisovat i na vztahu s partnerem. Stále také přijímala jednorázová focení pro firmy, kdy domlouvání s klienty vyžadovalo další časový prostor. Pracovala celé dny, vždy odváděla precizní práci, a trávila postprodukcí více času, než bylo dle jejích slov pravděpodobně třeba. Nabírala neustále další zpoždění s odevzdáváním fotek a nebyla schopná je dohnat. S každým dalším focením se cítila více svázaná.

Koncem září 2019, kdy dokončila poslední zakázku, se ozvalo její tělo a několik následujících týdnů se potýkala se zdravotními i psychickými potížemi. Byla si vědoma přetížení, které si způsobila vysokým počtem klientů. Během podzimu proto



přepracovala svou strategii. S vybudovaným portfoliem si mohla dovolit zvýšit ceny, a k tomu úměrně snížit počet zakázek. Změnila také znění smlouvy a stanovila si delší lhůtu pro odevzdání materiálů. Její vypsané svatební termíny se i přes vyšší ceny naplnily během pár dnů. Do své nabídky se navíc rozhodla přidat ještě portrétové a rodinné focení, které bylo méně časově náročné, přitom stále výnosné.

### **Správa sociálních sítí a tvorba obsahu**

Její plány velmi silně narušil březen 2020 a propuknutí pandemie onemocnění Covid-19. Vládní nařízení ji donutila zrušit veškeré termíny fotografování venku i v ateliérech. Jediné, v čem mohla dále pokračovat, bylo focení produktů v domácích podmínkách. Kontaktovala všechny své klienty, kterým připravovala produktové fotografie, se žádostí o recenze a další doporučení. Zpět se jí ovšem dostalo pouze dvou recenzí a jednoho propojení na potenciální spolupráci. Poprvé byla nucena zintenzivnit nabídku svých služeb. Využila k tomu skupinu na Facebooku s názvem „*Holky z marketingu*“, kam nahrála příspěvek s popisem svých dovedností a zkušeností, a připojila také portfolium. K jejímu překvapení se jí během pár hodin ozvalo hned několik žen s vlastními projekty, které taktéž bojovaly s nastalou situací, a potřebovaly materiály pro zvýšení prodeje přes onlinové kanály.

H. D. si doma v obývacím pokoji vytvořila provizorní studio. Nakoupila různé podklady a dekorace, které tvořily atmosféru k jednotlivým produktům. Jednalo se o finančně velmi nenáročné řešení, přitom efektivní.

Při komunikaci s jednou z klientek se dostaly také k tématu správy sociálních sítí. Majitelka e-shopu s přírodní kosmetikou kapacitně nezvládala Instagram svojí značky, velmi se jí ale líbil osobní profil H. D. a jeho stylizace. Požádala ji proto nejprve o konzultaci, a následně nabídla možnost placeného správcovství. Nastavily společně balíček, který obsahoval dané množství příspěvků a stories, které měly být zveřejněny.

Díky tomu, že k přírodní kosmetice měla H. D. ve svém osobním životě blízko, byla pro ni tvorba obsahu relativně snadná i po informační stránce. Po pár týdnech na facebookové skupině zveřejnila další nabídku, která kromě služeb fotografování zahrnovala právě i správu profilů. Povedlo se jí získat další tři účty, které byly svým zaměřením dost odlišné. První se zabýval vzděláváním, druhý patřil restauraci a třetí malému online antikvariátu. S každým z majitelů absolvovala několik konzultací ohledně strategie a schvalování formy prvních příspěvků. Protože se jednalo o velké

množství textových i vizuálních materiálů, založila si na službě Google Drive oddělené složky pro jednotlivé profily. Do svého kalendáře si také barevně odlišila, kdy se kterému z nich věnuje. Jen tak se jí povedlo ve všech podkladech neztratit.

Aby mohla tvořit různé fotografie, rozšiřovala dále svou sbírku ploch a dekorací. Ty se jí začaly doma hromadit a představovaly nepořádek, se kterým se musela denně vypořádávat. Ten se stal ústředním bodem hádek s jejím přítelem. Nakonec se rozhodla, že si musí pro focení vytvořit speciální prostor. Finanční situace jí ale neumožňovala najmout si kancelář, natož studio. Vyklidila proto skladovací místnost v bytě a navštívila bazar nábytku. Pořídila pouze pár kusů – velký psací stůl jako hlavní desku, několik různých židlí a křesel a menší skříň s policemi. I tak málo stačilo k tomu, aby měla svůj klidný prostor na tvorbu a obývací pokoj byl opět místem rodinné pohody.

### **Současná situace a plány do budoucna**

V době poskytnutí rozhovoru, tedy březnu 2022, se již H. D. mohla vrátit primárně k práci svatební a portrétní fotografky. Po skončení restrikcí ji oslovilo několik firem, se kterými spolupracovala na dálku, k nafocení fotografií jejich zaměstnanců či společenských akcí. Vrátila se taktéž ke svatbám, byť v omezeném množství, aby si je mohla náležitě užít. Celkově se snaží mít svou práci diversifikovanou a lépe řídit tok finančních prostředků. U svatebního a portrétního focení počítá s tím, že se jedná o jednorázové zakázky především v letním období. Naopak u správy sociálních sítí ví, na jak dlouhou dobu má smlouvu uzavřenou a upřednostňuje dlouhodobou spolupráci. V zimních měsících se věnuje focení na přání pro jednotlivé klienty. Na podzim 2021 přišla s nápadem, kdy ve svém domácím studiu vytvořila vánoční atmosféru s ozdobami, stromečkem i dárky a nabídla firmám nafocení materiálů pro sezónní komunikaci. Tento způsob si získal své příznivce, a tak jej plánuje v letošním roce zopakovat a více rozšířit.

Její velkým snem je pronajmout si dostatečně velké prostory, ve kterých by si vytvořila stabilní tematické zóny a nemusela je tak pro každé focení znovu stavět. Příkladem uvedla kancelář, koupelnu, kuchyni nebo pláž. Zároveň by zde chtěla umístit také fotoplátno, které by jí umožnilo začít fotit portréty i v interiéru.

## 8 Rady pro začínající freelancery

Před koncem každého rozhovoru byli respondenti požádáni, aby se zkusili vcítit do role mentora. O jakou radu by se na základě svých zkušeností podělili s někým, kdo se k freelancingu teprve odhodlává nebo stojí na začátku své cesty?

Na prvním místě je pobídka: pokud už někoho napadlo být freelancerem, měl by to rozhodně zkusit. Může se jednat o objevenou vášň, kterou chce dotyčný zpeněžit, nebo inovativní nápad. Nic, ani úspěch, ale nepřichází ze dne na den. Je potřeba činit stovky malých kroků, vydržet a dělat věci co nejlépe. Tehdy se dostaví odměna v podobě spokojených a vracejících se klientů, kteří budou šířit svou pozitivní zkušenost dál. Důležité je přijmout fakt, že svůj čas vyžaduje také proniknutí do místní komunity, od které se dá ale čerpat nekonečná inspirace.

Práce na volné noze stojí na tom, že freelancer dělá, co ho baví. Jeho nadšení se promítá do zakázky, a on tak neupadá do stereotypu. Ideální je dle freelancerů začínat s podnikáním tehdy, kdy dotyčný není na příjmu z této činnosti závislý. Dopřeje tak sám sobě čas získat potřebné zkušenosti, navázat důležité kontakty a vybudovat portfolio. Zároveň zjistí, co všechno práce freelancera obnáší mimo hlavní činnosti (administrativa, marketing, komunikace s klienty,...), a jaké náklady se s podnikáním pojí. Již od začátku je důležité uvědomit si, že freelancer představuje značku, s čímž se váže nutnost odpovědného vystupování v online i offline prostředí.

Freelancer nesmí lhát sám sobě. Na svou situaci i možnosti musí nahlížet s odstupem a racionálně je hodnotit. Vyplatí se plánovat dopředu, ale zároveň neodmítat příležitosti. Často totiž nenadálé věci přinášejí největší posun. Freelancer se musí naučit spoustě dovedností a jednou z nich je i umění ocenit sám sebe. Pro začátečníky ale může být nápomocné ujištění, že se nemusí stydět si za svou práci říct o finanční ohodnocení nebo o něm vyjednávat.

Freelanceři, kteří si již prošli krušnými chvílemi, velmi doporučují si hned na začátku nastavit pracovní dobu. Sami takovou radu také dostávali, ale rozhodli se jí neřídit. Později toho ovšem litovali. Vytvoření vlastního systému je pro spokojeného freelancera klíčové. Nemusí se jednat zrovna o detailně promyšlený plán, vše se odvíjí od konkrétní osobnosti. Uspořádáním svých záležitostí freelancer v první řadě

ochraňuje svoje vlastní psychické zdraví, ale napomáhá také udržení dobrých vztahů se svou rodinou, přáteli i klienty.

Freelancing nabízí široké možnosti k rozvoji a to, že se začátečník vydá jedním směrem, rozhodně neznámá, že v něm musí pokračovat. Díky otevřené mysli a ochotě učit se novým věcem může freelancer objevit další oblasti, které se mohou stát jeho koníčkem, ale také další nabízenou službou.

Podnikat na volné noze, byť jen jako forma přivýdělku, pomáhá otevřít oči a zjistit skutečnou hodnotu práce, popřípadě jak perspektivní je být zaměstnancem.

## Závěr

Diplomová práce se zabývá freelancem jakožto specifickým typem podnikání. Jejím hlavním cílem je identifikovat a popsat nejvýznamnější problémy, se kterými se čeští podnikatelé na volné noze setkávají, a jakým způsobem se s nimi vypořádávají. Na hlavní cíl navazují dílčí cíle: zpracování literární rešerše, představení freelancingu jako možnosti práce v marketingovém odvětví, analýza dosud uskutečněných výzkumů věnovaných freelancingu, realizace vlastního výzkumu, interpretace získaných poznatků a zprostředkování rad pro začátečníky.

V teoretické části je definováno podnikání, freelancing a jejich rozdíly. Popsány jsou výhody i nevýhody podnikání na volné noze a jsou zde osvětleny nejčastější mýty s ním spojené. Následně jsou představeny možnosti freelancingu v marketingovém oboru. Provedena je také analýza sekundárních dat, přesněji výsledků čtyř výzkumů zabývajících se freelancem ve světě, Spojených státech amerických, Evropě a České republice. Na základě této analýzy jsou stanoveny čtyři tematické okruhy pro polostrukturovaná interview s aktivními freelancery. Jedná se o time management, pracovní prostředí, cenotvorbu a osobní marketing. Při provádění literární rešerše autorka zjistila, že uskutečňované výzkumy se problémům freelancerů věnují pouze povrchně a jsou zpravidla prováděny kvantitativní metodou. V praktické části práce je v metodologii jako výzkumný nástroj zvoleno interview, pro které se autorka rozhodla z důvodu potřeby získat detailní informace o problémech freelancerů ve stanovených oblastech a přístupech k jejich řešení.

Výzkum odhalil, že pro freelancery je obtížné řídit svůj pracovní a osobní čas, pracovat v domácím prostředí, stanovovat cenu svých služeb a získávat zákazníky. Ve všech těchto oblastech má freelancer volnou ruku, čímž se podnikání na volné noze liší od zaměstnaneckého poměru, a jedná se zároveň i o nejčastěji jmenované výhody freelancingu. V práci jsou popsány příklady dobré praxe, které pomohou začátečníkům se s těmito problémy vypořádat. Například pro řízení času jsou doporučeny speciální aplikace i techniky, nejčastěji užívaný je princip dekompozice. Jako vhodné pracovní prostředí je popsána vlastní kancelář, která může být umístěna v místě bydliště i mimo něj. Pro cenotvorbu je klíčové stanovení hodinové sazby a tvorba cenové nabídky zohledňující různé aspekty. V neposlední řadě, nejvíce klientů freelanceři získávají ze své sítě kontaktů, kterou je třeba budovat.

Tato i další doporučení, včetně informací o jednotlivých problémech, mohou být nápomocna před zahájením freelancingové činnosti. Dotyčný se může seznámit s nástrahami freelancingu a již na začátku své kariéry aplikovat osvědčené principy. Pro ty, kteří o práci na volné noze teprve uvažují, sestavila autorka deskriptivní případovou studii popisující cestu mladé studentky k plnohodnotnému freelancingu. Ta je inspirací, jak takový postupný vývoj může vypadat, a jaké různé příležitosti freelancing nabízí. Cíl práce byl tímto naplněn. Autorka také požádala během rozhovorů dotazované freelancery o sdílení rad, které by chtěli začátečníkům předat, a následně je spojila. Výsledný text je motivací práci na volné noze alespoň vyzkoušet a vyzdvihuje pro praxi nejdůležitější fakt, že freelancer především nesmí lhát sám sobě.

## Seznam použitých zdrojů

- Allabarton, R. (2021). *10 Myths Of The Freelance Lifestyle*. Career Foundry. <https://careerfoundry.com/en/blog/career-change/myths-freelance-lifestyle/>
- Asana (2022). *Work on big ideas, without the busy work*. <https://asana.com/>
- Baker, S., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough*. NCRM. [https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how\\_many\\_interviews.pdf](https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how_many_interviews.pdf)
- Cornell University (2019). *The Cornell Note Taking System*. <https://lsc.cornell.edu/how-to-study/taking-notes/cornell-note-taking-system/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design*. (5. vyd.). SAGE Publishing.
- DiPiazza, D. (2016). *Entrepreneurship vs. Freelancing: What's the difference*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/285804>
- Freelancermap (2021). *Freelancer study 2021*. <https://www.freelancermap.com/market-study>
- Freelancing school (2021). *What is Freelancing & What Does it Mean to Freelance?* <https://freelancing.school/what-is-freelancing/>
- Ghosh, S. (2017). *Career & Opportunities in Freelancing*. Diamond Pocket Books.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Portál.
- Horowitz, S. & Pointer, S. T. (2012). *The freelancer's Bible*. Workman eBooks.
- Klimko, J. (2022). *Osobní profil*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/j%C3%A1chym-klimko-7b63a84b/>
- Jimenez, Ch. (2018). *10 advantages and disadvantages of becoming a freelancer*. The American Genius. <https://theamericangenius.com/entrepreneur/10-advantages-and-disadvantages-of-becoming-a-freelancer/>
- Kazi, A. G. (2014). *The Freelancer: A conceptual Review*. Sains Humanika.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Grada Publishing.
- Knight, Sarah (2016). *Zázračný úklid v životě*. Bizbooks.
- Lancaster, E. (2015). *You want to be an online freelancer... Now what?*. The Book Khaleesi.
- Losekoot, M., & Vyhnánková, E. (2019). *Jak na síť*. Jan Melvil Publishing.
- Lukeš, M., & Nový, I. (2005). *Psychologie podnikání*. Management Press.
- Malt (2021). *Freelancing in Europe 2021*. <https://resources.malt.com/en/trends/studies/malt-x-bcg-freelancing-in-europe-2021-eng/>
- McKinsey Global Institute (2016). *Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3. vyd.). Grada Publishing.

- Oden, Ch. (2013). *Difference between an Entrepreneur and a Freelancer*. Project topics. <https://www.projecttopics.org/difference-between-an-entrepreneur-and-a-freelancer.html>
- Perera, R. (2020). *7 Highest Paying Freelance Jobs For Earning A Steady Income*. Freelancinghacks. <https://freelancinghacks.com/highest-paying-freelance-jobs-earning-steady-income/>
- Srpová, J., Andera, M., Dvouletý, O., Habrmanová, B., Kuchler, J., Lukeš, M., & Svobodová, I. (2020). *Začínáme podnikat*. Grada Publishing.
- Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Junger, J., Kešner, M., Koubek, J., Kubálková, M., Kubíčková, D., Kunz, V., Mikoláš, Z., Režňáková, M., Svobodová, I., Šašek, P., Šubertová, E., Březina, T., Frolík, Z., Háša, J., Homola, H., ...Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání*. Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Toggl (2022). *Meet Toggl*. <https://toggl.com/>
- Trello (2022). *Není to jen o práci. Je to o spolupráci*. <https://trello.com/>
- Upwork (2019). *Freelancing in America 2019*. <https://www.upwork.com/press/releases/freelancing-in-america-2019>
- Upwork (2020). *Freelance Forward 2020*. <https://www.upwork.com/documents/freelance-forward-2020>
- Veber, J., Srpová, J., Cardová, Z., Habrmanová, B., Hartman, L., Hrabal, J., Krejčí, F., Křížek, M., Kubálková, M., Kunz, V., Mikoláš, Z., Mullerová, J., Pešek, O., Sekanina, J., Svobodová, I., Šiman, J., & Vojík, V. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3. vyd). Grada Publishing.
- Vlach, R. (2015). *Jak se žije českým freelancerům*. Na volné noze. <https://navolnenoze.cz/blog/vysledky/>
- Vlach, R. (2017). *Na volné noze*. Jan Melvil Publishing.
- Webster, M. (2016). The surprising history of „Freelance“. <https://www.merriam-webster.com/words-at-play/freelance-origin-meaning>
- Yacoby, R. (2022) *Freelance digital marketing – The Top Freelancers & Where To Find Them*. Mayple. <https://www.mayple.com/blog/digital-marketing-freelancer>
- Zákon č. 89/2012 sb., občanský zákoník (2021). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- Zákon č. 455/1991 sb., živnostenský zákon (2021). <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/zivnostensky-zakon--166698/>
- Zejkanová, K. (2022). *Portfolio*. Kristina Zejkanová. <https://www.kristinazejkanova.cz/portfolio/>



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Obsah průzkumů.....	31
Tabulka 2 Přehled respondentů.....	34

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Mentální mapa Time management .....	37
Obrázek 2 Mentální mapa Time management - best practice .....	42
Obrázek 3 Mentální mapa pracovní prostředí.....	49
Obrázek 4 Mentální mapa Cenotvorba .....	53
Obrázek 5 Mentální mapa osobní marketing.....	58
Obrázek 6 Ukázka portfolia na webu .....	63
Obrázek 7 Ukázka profilu na LinkedIn .....	65
Obrázek 8 Shrnutí výsledků výzkumu.....	68

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Mentální mapa Time management (plná verze)

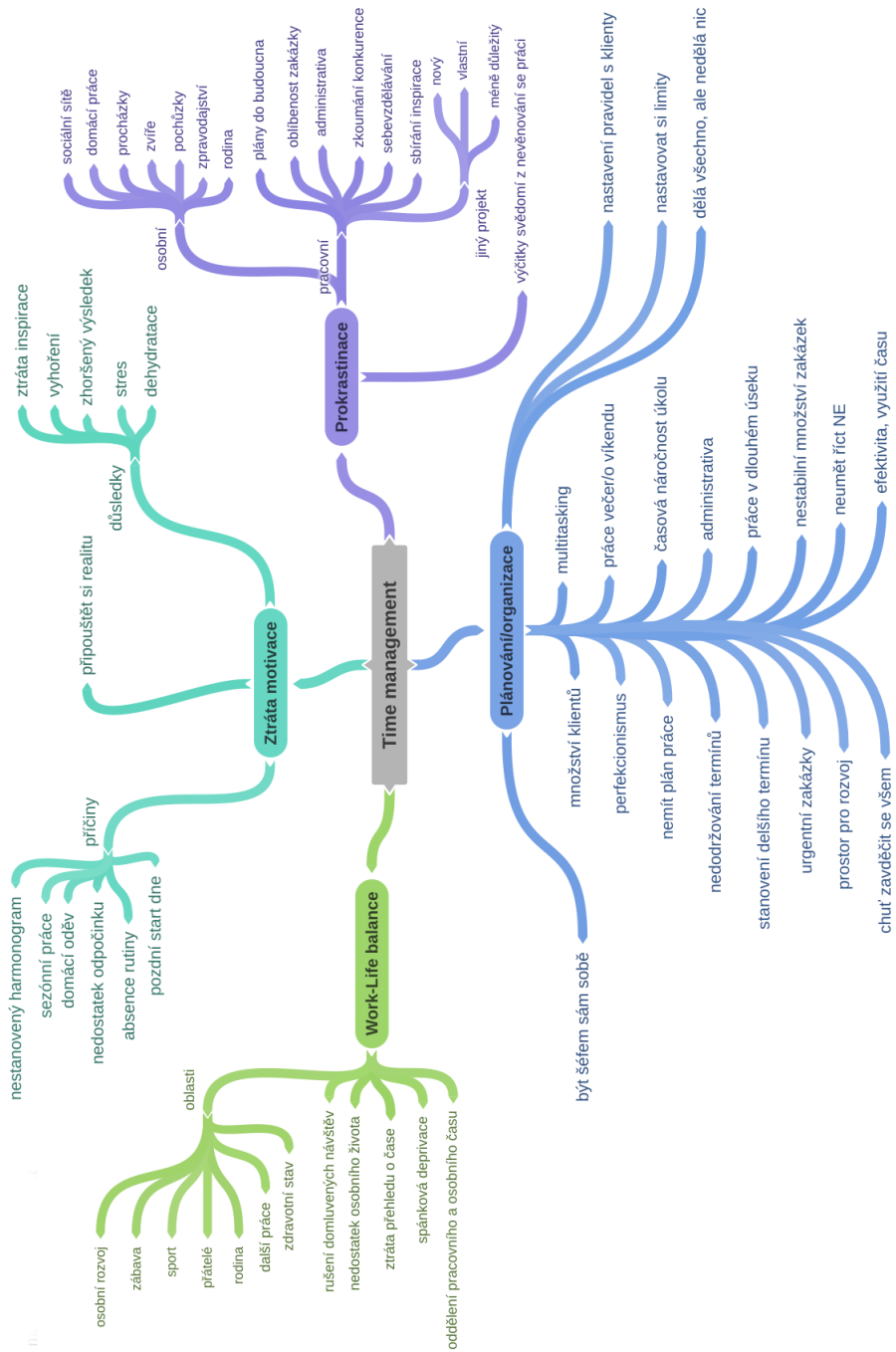
**Příloha B:** Mentální mapa Time management – best practice (plná verze)

**Příloha C:** Mentální mapa Pracovní prostředí (plná verze)

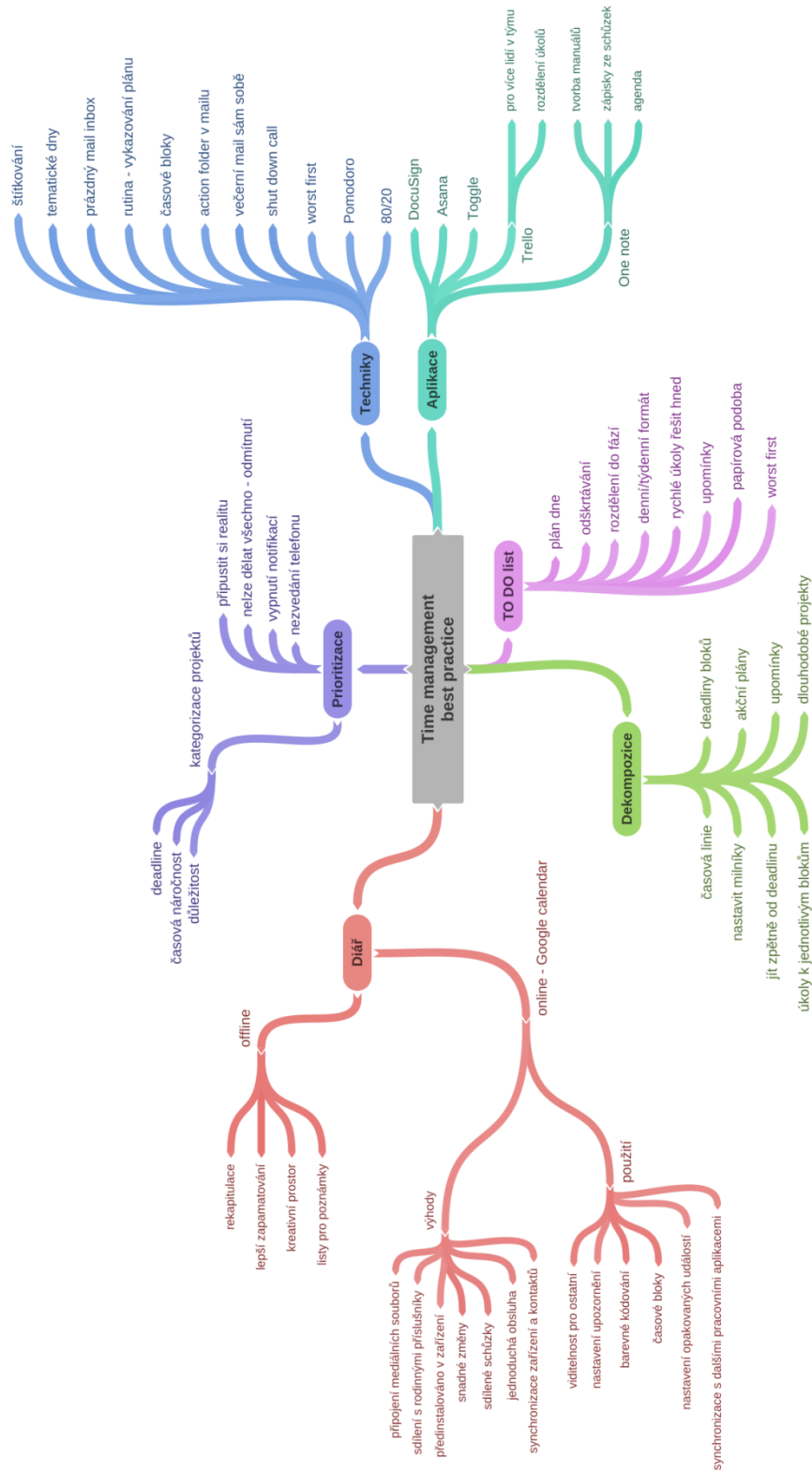
**Příloha D:** Mentální mapa Cenotvorba (plná verze)

**Příloha E:** Mentální mapa Osobní marketing, získávání zakázek (plná verze)

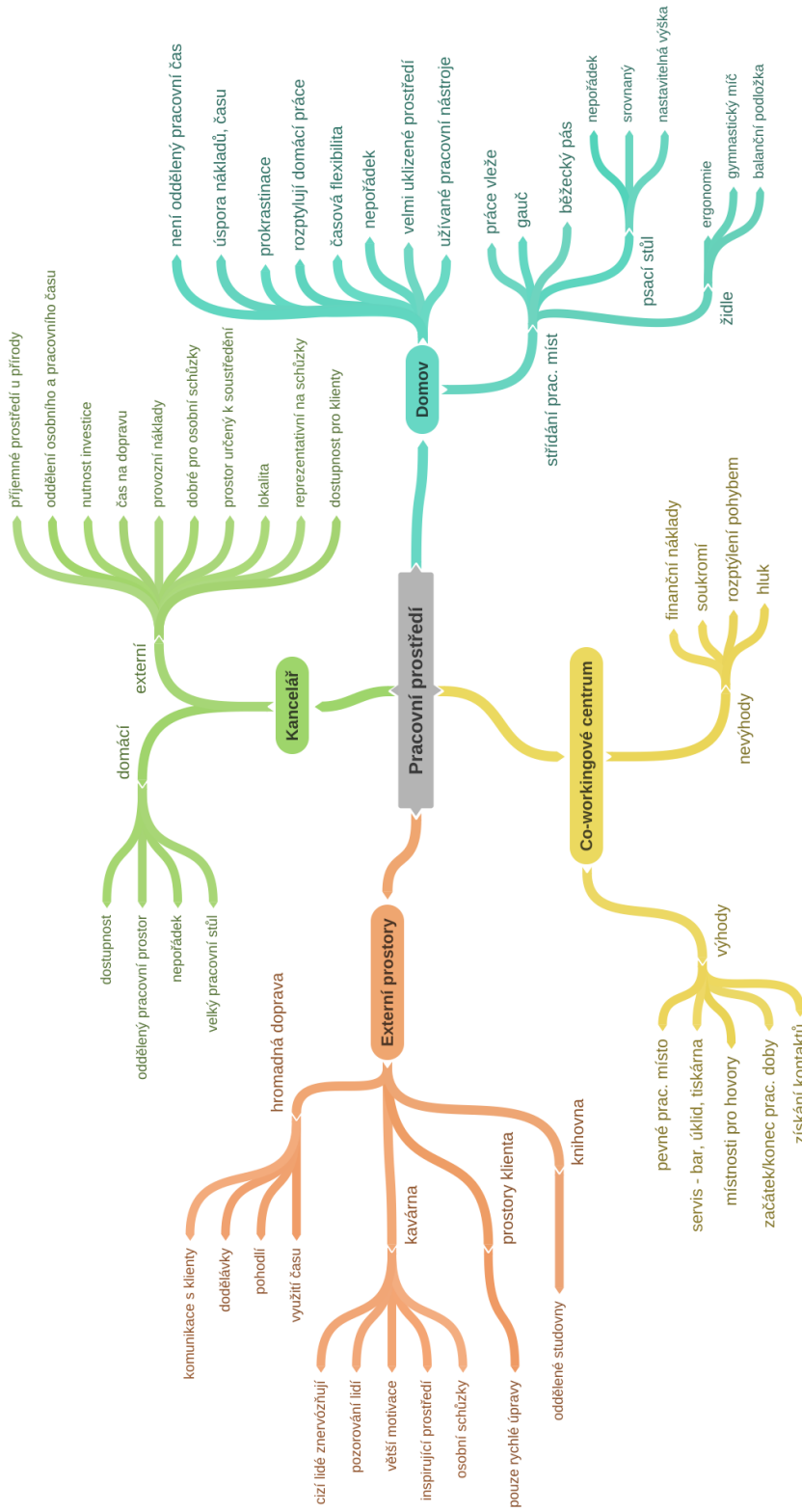
# Příloha A: Mentální mapa Time management (plná verze)



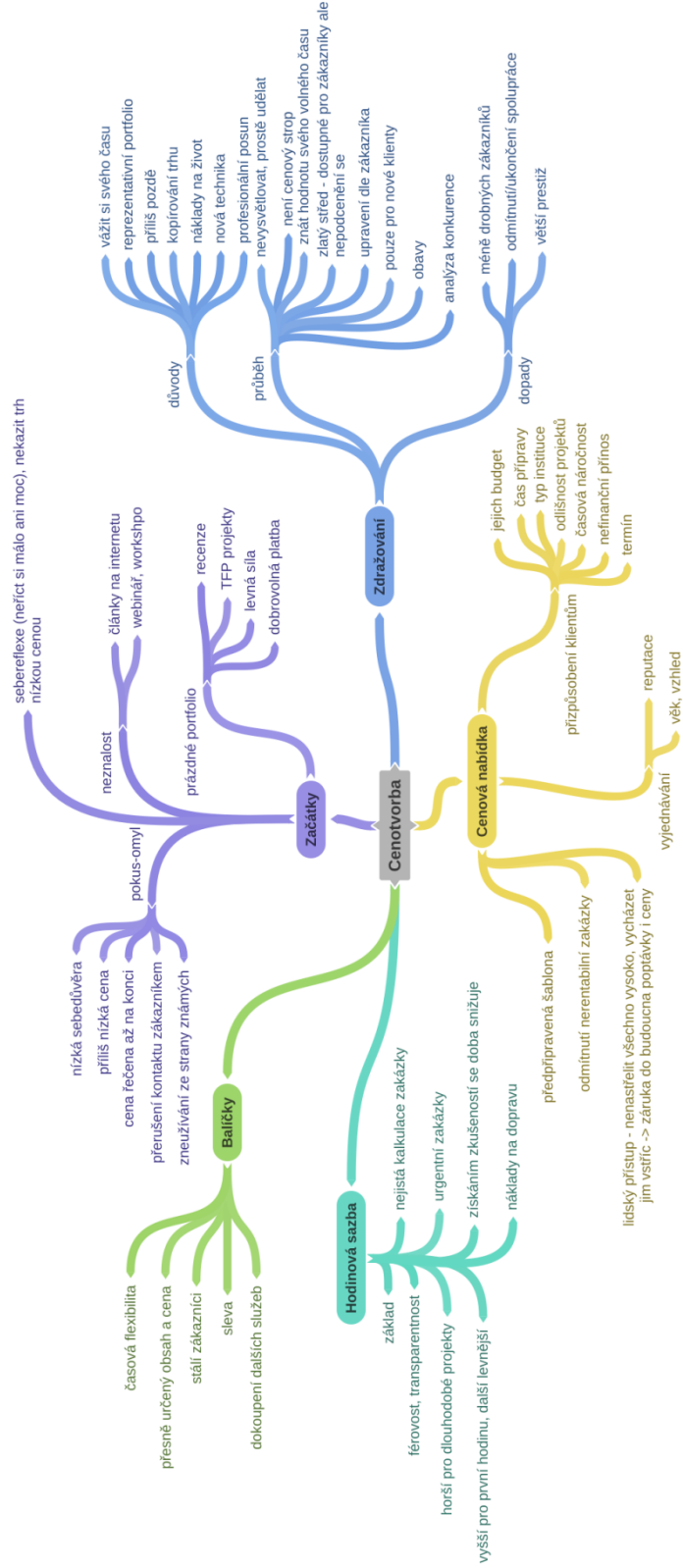
## Příloha B: Mentální mapa Time management – best practice (plná verze)



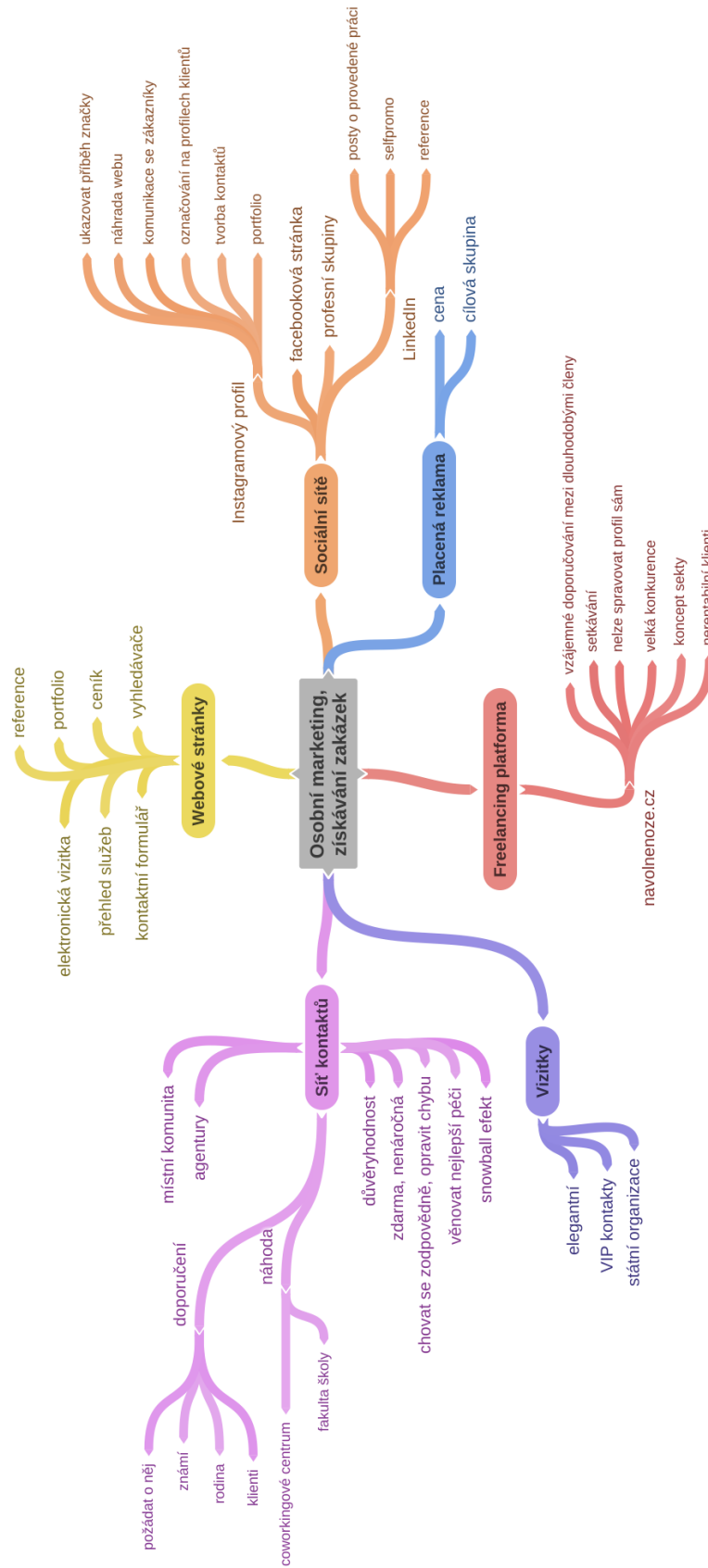
## Příloha C: Mentální mapa Pracovní prostředí (plná verze)



# Příloha D: Mentální mapa Cenotvorba (plná verze)



## Příloha E: Mentální mapa Osobní marketing, získávání zakázek (plná verze)





## **Abstrakt**

Nádvorníková, A. (2022). *Freelancing v současné době* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** freelancing, freelancer, podnikání na volné noze, kvalitativní výzkum, případová studie

Tématem diplomové práce je freelancing, tedy podnikání na volné noze. V teoretické části jsou definovány související pojmy i freelancing samotný. Popsány jsou důvody k přechodu na volnou nohu, související výhody i nevýhody. Dále jsou osvětleny nejčastější mýty a také jsou představeny možnosti freelancingu v marketingovém oboru. Provedena je analýza čtyř výzkumů zabývajících se tímto tématem, na jejímž základě jsou stanoveny okruhy pro vlastní výzkum. Jeho metodologie je popsána v úvodu praktické části. Kvalitativní výzkum je realizován pomocí polostrukturovaných rozhovorů s celkem 13 respondenty. Zabývá se popisem nejvýznamnějších problémů, se kterými se freelanceři setkávají, a přístupy k jejich řešení. Představena je také případová studie detailně popisující cestu jedné z respondentek. Získané poznatky poslouží především začínajícím freelancerům, pro které jsou na závěr práce zprostředkovány konkrétní rady.

## **Abstract**

Nádvorníková, A. (2022). *Freelancing in these days* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** freelancing, freelancer, qualitative research, case study

Topic of this diploma thesis is freelancing, which means to work as an independent professional. Connected terms and freelancing itself are defined in the theoretical part, as well as reasons to become freelancer, and related advantages and disadvantages. There are also several myths busted, followed by presenting opportunities for freelancing in the marketing field. Author analysed four research about this topic and based on them defined subjects for the own research. The methodology is described in the beginning of the practical part. The qualitative research is realised by semistructured interviews with 13 respondents. It's goal is to get details about significant problems that are freelancers facing and ways how to deal with them. There is also case study following the way of one respondent. Results of the research are beneficial especially for freelance beginners, whom are addressed advice at the end.