

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2023

Lenka Hrubířová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

Tyrkysové organizace v pohledu generace X a Z

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika se specializací personální rozvoj

Autor: Lenka Hrubíšová

Vedoucí práce: Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Tyrkysové organizace v pohledu generace X a Z*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne.

Podpis

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, panu doktorovi Mgr. Jaroslavovi Šotolovi, Ph. D, za vstřícnost, podporu, věcné připomínky a velmi cenné rady při konzultacích.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Lenka Hrubíšová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika se specializací personální rozvoj</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika se specializací personální rozvoj</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Tyrkysové organizace v pohledu generace X a Z
Anotace práce:	Ve své bakalářské práci se zaměřuji na tzv. tyrkysové organizace, konkrétně na tři hlavní principy, které u tohoto zcela nového typu vedení organizací dominují – sebeřízení, celost a evoluční cíle. Cílem výzkumu mé práce bude srovnat pohled dvou generací žijících v Česku na problematiku tyrkysových organizací – a to konkrétně generace X (1961-1981) a generace Z (1995-2009). V praktické části bude použita kvalitativní metoda polostrukturovaných rozhovorů.
Klíčová slova:	Tyrkysové organizace, organizační struktura, firemní kultura, sebeřízení, celost, evoluční cíle, generace X, generace Z.
Title of Thesis:	Teal organizations from the point of view of Generation X and Generation Z.
Annotation:	In my bachelor's thesis, I focus on the so-called Teal organizations, specifically on the three main principles that dominate this completely new type of organizational leadership – self-management, integrity and evolutionary goals. The goal of my thesis research is to compare the views of two generations living in the Czech Republic on the issue of turquoise organizations - namely Generation X (1965-1980) and Generation Z (2000-2013). In the practical part, the qualitative method of semi-structured interviews will be used.

Keywords:	Teal organizations, organizational structure, corporate culture, self-management, integrity and evolutionary goals, generation X, generation Z.
Názvy příloh vázaných v práci:	Osnova polostrukturovaného rozhovoru
Počet literatury a zdrojů:	33
Rozsah práce:	63 s. (100 626 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	5
Teoretická část	8
1. Tyrkysový model organizace dle Frederica Laloux.....	8
1.1. Základní pojmy.....	8
1.2. Základní vymezení tyrkysové organizace.....	9
1.3. Vývojové fáze organizací dle Frederica Laloux.....	9
1.4. Sebeřízení jako princip tyrkysové organizace.....	10
1.5. Celost jako princip tyrkysové organizace.....	15
1.6. Evoluční cíl jako princip tyrkysové organizace.....	20
2. Generace X a Z.....	24
2.1. Základní vymezení pojmů	24
2.2. Pracovní hodnoty generace X (1961–1981).....	25
2.3. Pracovní hodnoty generace Z (1995–2009).....	26
Výzkumná část	27
3. Metodologie výzkumného šetření.....	27
3.1. Cíl výzkumného šetření a výzkumná otázka.....	27
3.2. Metoda sběru dat a výběr vzorku.....	28
3.3. Realizace výzkumu	29
4. Analýza získaných dat	31
Analýza dat generace Z.....	32
4.1. Princip sebeřízení u generace Z.....	33
4.2. Princip celosti u generace Z.....	36
4.3. Princip evolučního cíle u generace Z.....	39
Analýza dat generace X.....	41
4.4. Princip sebeřízení u generace X.....	41
4.5. Princip celosti u generace X.....	44
4.6. Princip evolučního cíle u generace X.....	47
5. Diskuse.....	49
Závěr	56
Seznam použitých zdrojů.....	59

Seznam tabulek.....	62
Seznam příloh.....	63
Příloha č. 1	

Úvod

Dnešní generaci se naskýtá pestrá škála možností, jak se svým životem naložit. Již se totiž nenacházíme v době strádání a strachu, že nezvládneme zabezpečit sebe a své blízké v otázkách základních životních potřeb jako je strava, zdravotní péče nebo pocit jistoty a bezpečí. Navíc jsme každý den v kontaktu s celým světem, který v nás ještě o to více podbízí touhu prožít svůj život naplno a využít možností, které jsou kolem nás. V podstatě můžeme konstatovat, že oproti předešlým generacím, jež se musely popasovat se zcela odlišnými výzvami typu válek, režimů či větší finanční nestability, můžeme svou mysl zaměřit novým směrem. První stupně Maslowovy pyramidy potřeb jsou pro drtivou většinu jedinců žijících v moderní společnosti zajištěny a máme tedy prostor zaměřit se na otázku uznání, sebeúcty a seberealizace (Gillernová et al., 2011). Je však možné, abychom se v práci cítili natolik dobře, aby nám umožnila vyšplhat až na pomyslnou špičku této pyramidy?

Prostředkem ke kladné odpovědi by nám mohl být zcela nový systém fungování organizací, tzv. Tyrkysový model organizace. Ten se zakládá na myšlence Frederica Laloux, že za evolucí lidstva stojí právě jeho změna smýšlení, kdy tato síla dokáže nastolit změnu již zasetého systému. Když však začne společnost smýšlet jinak, logicky do té doby fungující vzorce a nastolené systémy přestávají dávat smysl. Laloux tedy ve své publikaci pojmenovává hlavní koncepty a myšlenky, na nichž tyto typy organizací fungují. – tedy sebeřízení, celost a evoluční cíle. Sebeřízením v tomto smyslu chápeme jakousi rovnost mezi všemi členy týmu – je zde tedy absence jakékoliv hierarchické struktury. Celostí je zde myšleno, že zaměstnanci na svém pracovišti často nasazují masky a neprojevují své skutečné já. V tyrkysových organizacích je naopak oceňováno, aby byli všichni sami sebou a měli tak možnost využívat široké spektrum svých charakterových vlastností také v pracovní sféře. Za

evoluční cíle je pokládána vize/myšlenka prorůstající celou organizací a fungující jakožto takový tmelící a zároveň pohonný motor pro všechny, kdo jsou její součástí. Je to tedy cíl, který dává této organizaci – a tedy i práci v ní – vyšší poslání (Laloux, 2020). Dle mého názoru se právě v tuto chvíli nacházíme v určitém bodě zlomu. Práce už přestává být pouhým zdrojem obživy, ale funguje také jako nástroj pro dosažení seberealizace a pocitu naplnění. Jinými slovy, chceme se ve své práci cítit dobře a brát ji tak trochu i jako svůj koníček.

K tomuto tématu mě přivedly především mé vlastní zkušenosti z praxe, že je v tomto směru zapotřebí změny. Drtivá většina organizací totiž stále funguje v zajetých kolejích, které kdysi třeba fungovaly, ale dnes již pro mnoho jedinců nejsou dostačující. Dalším důvodem je fakt, že toto téma prozatím nebylo dostatečně zpracováno. V rámci své práce bych chtěla porovnat pohledy dvou odlišných generací, zda opravdu tuto problematiku vnímají jinak. Cílem výzkumu mé bakalářské práce tedy bude srovnat pohled dvou generací žijících v Česku na problematiku tyrkysových organizací – a to konkrétně generace X (1961-1981) a generace Z (1995-2009).

Práce je členěna na teoretickou a výzkumnou část. V teorii se budu v jeho samotném úvodu zabývat definicí organizačních struktur a firemní kultury, na něž bude navazovat tyrkysový model organizace dle Frederica Laloux, jehož teorie je také základním pilířem celé této práce. Podrobněji představím hlavní principy tyrkysových organizací – tedy sebeřízení, celost a evoluční cíle. V neposlední řadě definuji generaci X a Z a pojmenuji jejich základní pracovní hodnoty.

V praktické části zodpovím hlavní výzkumnou otázku, jenž zní: Jakým způsobem jsou z pohledu dvou různých generací X a Z české společnosti vnímány hlavní principy tyrkysových organizací, tedy sebeřízení, celost a evoluční cíle? Tato odpověď bude vycházet z analýzy dat získaných pomocí osmi polostrukturovaných rozhovorů – čtyř se zástupci generace X a čtyř

s generací Z. Tuto metodu jsem zvolila z důvodu potřeby dostat se vzhledem k povaze tematiky více do hloubky. Polostrukturovaný rozhovor mi navíc dává prostor seznámit participanty s ne příliš známým tématem tyrkysových organizací a také jim poskytne dostatek místa k vyjádření svých názorů. Na závěr provedu celkové shrnutí těchto výsledků.

Teoretická část

1. Tyrkysový model organizace dle Frederica Laloux

Dříve, než přistoupíme ke kapitole o tyrkysových organizacích, je nutné podotknout, že se stále jedná o nepříliš probádané „území“, tudíž zdroje, ze kterých se dá čerpat, jsou velmi omezené. Také z tohoto důvodu se budu odvolávat zejména na publikaci Belgičana Frederica Laloux, jenž dlouhá léta působil jakožto kouč a konzultant pro lídry v mnoha organizacích.

1.1. Základní pojmy

Pojem organizace vznikl jakožto odvozenina od slova „organon“, tedy harmonie. Dnes tímto slovem míníme zejména podniková uspořádání, kdy se jedná o živý ekosystém založený na efektivní koordinaci a spolupráci všech jeho částí (Váchal & Vochozka, 2013). Tato koordinovaná sociální jednotka je složena minimálně ze dvou či více jedinců zdolávajících cestu ke společnému cíli. Abychom dosáhli maximálních výsledků, je zapotřebí mít smysluplně tvořené týmy a jejich náplň práce tak, aby se navzájem doplňovaly a tvořily fungující celek. Nejen k tomuto účelu nám slouží právě organizační struktura (Robbins & Judge, 2019). Dle Bělohlávka a kol. (2001) nám umožňuje přidělovat zodpovědnost za jednotlivé oblasti činností a maximalizovat jejich efektivitu. V neposlední řadě také podporuje využití všech dostupných zdrojů a schopnost přizpůsobovat se okolním vlivům a jejich změnám.

Pojem kultura v širším měřítku označuje jakýsi „balíček“ vzorců chování, vnímání, myšlení, ale také hodnot, postojů a názorů. Ten si jakožto sociální skupina osvojujeme pro lepší adaptaci na vnější prostředí a následně jej předáváme dál. Stavitelem kultury jsou sociální útvary, jichž jsme součástí. Nutno také podotknout, že se člověk jejímu chování učí v průběhu celého svého života (Lukášová, 2010).

Jedná se tedy o soubor postojů, hodnot, norem, atmosféry a názorů, které prorůstají celým podnikem a odrážejí se tak na chování a smýšlení zaměstnanců. Firemní kultura také podporuje vizi a poslání organizace (Pheysey, 1993). Celkově tedy zásadně ovlivňuje fungování celé firmy a do velké míry určuje, jaký typ lidí k sobě přitáhne a jak zde budou pracovníci spokojeni.

1.2. Základní vymezení tyrkysové organizace

V samotných počátcích tyrkysového modelu organizací stála myšlenka, jež shrnuje stále hlasitější volání po novém fungování organizací. Laloux si tuto potřebu vysvětluje tzv. evolucí lidského uvažování. Jakmile se lidstvo ocitne v bodu nového způsobu uvažování, zaseté systémy pro něj přestávají být vyhovující. Laloux zde hovoří o přirozené evoluci společnosti, kdy se s každým posunem lidského uvažování zároveň mění náš pohled na stávající systém (Laloux, 2020).

Je pravdou, že dnešní mladá generace žije v diametrálně odlišném prostředí a naskýtají se jí zcela jiné možnosti než generacím předešlým. Již nemusí řešit takové existenční otázky, které dennodenně zatěžovaly mysl jedincům žijícím za železnou oponou či v dobách války: „dokážu svým nejbližším zabezpečit základní potřeby pro přežití?“ či „dokážu je ochránit před nástrahami světa?“ Víceméně každý jedinec žijící v dnešní moderní společnosti zvládne uspokojit své základní potřeby a může se tedy plně soustředit na potřebu nejvyšší – seberealizaci (Gillernová, 2011). Je tedy možné, že se právě ocitáme v onom bodu zlomu? A je možné, aby nám k seberealizaci byla nápomocna právě naše práce? Odpovědí by nám mohla být tyrkysová organizace.

1.3. Vývojové fáze organizací dle Frederica Lalouxe

Ve své teorii o evoluci lidského uvažování Laloux hovoří o celkem sedmi fázích vývoje smýšlení lidstva, jenž se zároveň odráží na systému fungování

organizačních struktur. Prvním modelem je tzv. model reakční neboli infračervený, kterým označujeme menší tlupy, kdy byli na sobě jednotliví členové vysoce závislí. Poté se lidstvo začalo stmelovat do větších skupin v čele s náčelníkem. Byla zde silná víra v duchovno a sklony k rituálnímu chování. Proto je tento model označován jako magický (purpurový). Červený model označuje mafii a gangy, kde je jeden šéf vynucující si svou moc násilím. Církev a vláda jsou zase typickými organizačními útvary fungujícími na bázi žlutých modelů. Ty se vyznačují pevným řádem a formální hierarchií. Oranžovou barvou zase označujeme korporátní společnosti bazírující na efektivitě, kontrole a procesech. Zelené organizace zase kladou vztahy nad zisky a zakládají si na téměř rodinném prostředí (Laloux, 2020). V dnešním světě se nejčastěji můžeme setkat s tzv. oranžovými organizacemi. Ty v mnoha ohledech fungují diametrálně odlišným způsobem než ty tyrkysové, jak se budeme moci přesvědčit v dalších podkapitolách.

1.4. Sebeřízení jako princip tyrkysové organizace

Sebeřízení je jedním ze tří hlavních principů tyrkysové organizace. Již samotný název napovídá, že se zjednodušeně řečeno jedná o řízení sebe sama – tedy o vykonávání činností jinak běžně připisovaných manažerovi či jinému jedinci na vedoucí pozici. Mezi ně řadíme např. plánování, organizování, přidělování činností, kontrolu práce a její koordinování, řízení výkonu (Shinde, 2018). Dle McGregorovy teorie X jsou zaměstnanci bráni za nezodpovědné a líné jedince, které je zapotřebí mít pod neustálou kontrolou a podněcovat je k lepším pracovním výsledkům pomocí trestů a odměn. V tyrkysových organizacích naopak věří, že není zapotřebí žádného tlaku či kontrol. Může-li si jedinec koordinovat svou práci sám a aktivně se o ní rozhodovat, jeho motivace je mnohonásobně vyšší (Davis & kol., 2008).

V podstatě jsou nejen výše zmiňované aktivity v rukou týmů a jedinců v nich působících. Jak tedy toto sebeřízení funguje a jakým způsobem se propisuje do tyrkysových organizací?

1.4.1. Týmy bez šéfa a rozhodovací procesy

Koncept sebeřízení znamená v první řadě upuštění od klasické hierarchické struktury, kdy pyramidu s jasně definovanými nadřízenými nahrazují sebeřídící týmy či jednotlivci, jež jsou sami odpovědní za svou pracovní činnost. Mnoho těchto firem má tedy „pouze“ zakladatele, který plní funkci spíše formální (podepisování smluv atd.) a je zde úplná absence středního managementu. Místo oblastních manažerů využívá tzv. evoluční model např. kouče, kteří namísto rozhodovacích pravomocí plní podporující funkci. Nezodpovídají za výsledky týmů, ale poskytují jim rady a pomáhají nalézt ta nejlepší řešení (Robertson, 2016).

Tyrkysové organizace disponují také velmi malým počtem podpůrného personálu. Ať už se jedná o pozice v lidských zdrojích, strategickém plánování či komunikaci s klienty a dodavateli, téměř je zde nenalezneme. Důvodem je tendence těchto pozic rozšiřovat si za vidinou utvrzení své pozice ve firmě kompetence, které by přitom mohli vykonávat jiní. Toto oklešťování činností následně způsobuje ztrátu pracovní motivace ostatních, která je dle M. Knowlese jednou z klíčových přísad pro potřebu rozvíjet své dovednosti a vědomosti (Beneš, 2014). Jak je to tedy s odborností těchto kompetencí? V mnoha případech tuto potřebu řeší tyrkysové organizace podporou vzdělávání svých zaměstnanců, kdy se každý stává odborníkem na určité činnosti. Jestliže však přece jen tyto aktivity zastává pouze jeden pracovník, nedisponuje žádnými rozhodovacími pravomocemi – smí tedy hlavně navrhnout (Laloux, 2020).

Jedním z hlavních oříšků, s nimiž se sebeřídící týmy musí popasovat, jsou právě rozhodovací procesy, za které jsou také sami zodpovědní. Evoluční model v takových případech využívá procesů, jenž staví na systému rad od druhých. Může se zde jednat o jakékoliv rozhodnutí, kterému však předchází vyžádání si rady od ostatních kolegů – nejlépe těch, jichž se daná věc dotýká či se v problematice vyznají. Žadatel poté musí všechny postřehy svých kolegů zvážit, avšak konečné rozhodnutí je na něm. Zároveň se však stává zodpovědným za toto rozhodnutí. Může se týkat například nákupu nového vybavení či nápadů na nové projekty nebo aktivity (Laloux, 2020). Také Hastings a Meyerová (2020) ve své publikaci potvrzují, že je tento způsob rozhodování mnohem efektivnější a také v zaměstnanci podněcuje kreativitu a motivaci, jež napomáhá posouvat firmu vpřed. *„Nechceme, aby se na skvělé nápady zaměstnanců zapomnělo jen proto, že si jejich nadřízený neuvědomí, jak báječné jsou.“* (Hastings & Meyerová, 2020, str.150). Dle Herzbergovy kategorizace vnějších faktorů ovlivňujících postoje k práci je odpovědnost jedním z hlavních motivátorů posilujících zapálení do pracovních činností. Na druhou stranu však může dojít ke zvýšení stresu, a to nejen z důvodu možného negativního dopadu na práci druhých (Miner, 2005).

Co se týče nastavení platového ohodnocení, dalo by se říci, že si je zaměstnanci nastavují sami po poradě s kolegy. Např. každý zaměstnanec seřadí ostatní dle míry užitečnosti či může využít dotazníku, kde známkou vyjádří svůj názor k přispívání jedince. Výsledky jsou pak zprůměrovány a dle nich kolegové rozřazeni do jednotlivých platových skupin. Také je možné využít procesu rad, kdy si člověk vyžádá názor druhého kolegy a tím si ověří svou schopnost zodpovědně posoudit míru své užitečnosti (Laloux, 2020). Jak již z textu vyplývá, sebeřízení stojí na předpokladu, že jsou pracovníci zodpovědní a disponují mírou realistického sebepojetí.

1.4.2. Komunikace vně firmy

U tradičních modelů organizací je běžné, že jsou citlivější informace uvnitř firmy buďto drženy pod pokličkou či „učesané“ do zkreslující podoby. Není tedy běžné, aby podniky se svými zaměstnanci sdílely citlivá data. Tato obezřetnost ze strany vedení vychází z předpokladu, že se zaměstnancům nedá věřit a že by případné negativní informace mohly podkopat jejich kázeň (Davis & kol., 2008). V Tyrkysových organizacích jsou však veškeré informace dostupné kterémukoliv zaměstnanci. Ať už se jedná o výši platů, finanční situaci firmy či hodnocení jednotlivců /týmů, vše naleznou buďto na intranetu či se k nim dostanou pomocí tzv. všeobecných schůzí, kde jsou shrnuty veškeré novinky (Laloux, 2020). Komunikace zde tedy stojí na oboustranné důvěře, kdy se jak firmy, tak pracovníci spoléhají na upřímnost a otevřenost.

1.4.3. Funkce a pracovní role

Tradiční organizační schéma, jenž jasně rozděluje a definuje funkce a náplň práce jednotlivých pracovníků, v evolučním modelu nenalezneme. Jak již bylo řečeno výše, nejen díky absenci podpůrných pracovníků a manažerů zde vzniká mnoho prostoru pro angažování se v různých směrech. V praxi to tedy znamená, že pracovníci disponují „... součtem množství různých rolí a zodpovědností, které si najdou v závislosti na svých zájmech, schopnostech a potřebách organizace.“ (Laloux, 2020, 111). Často se také děje, že si mezi sebou jednotliví kolegové role mění či se na čas zastoupí. Tento organický proces podporuje také Belbinovu teorii týmových rolí, podle níž je pro dosažení nejlepších výsledků zapotřebí, aby měl jedinec možnost vykonávat sobě přirozené role (Belbin, 2012). Při dělení úkolů spojených s řízením však záleží také na povaze práce. Např. v továrnách by toto rozdělení mezi všechny členy týmu omezovalo jejich práci, tudíž tyto činnosti zastává jeden kolega. Nelze se také zcela vyhnout označením funkcí. Např. jedinec s nejširším polem rolí je generálním ředitelem, toto označení však využívá z formálních důvodů. Dále

to jsou označení jako oblastní kouč či týmový lídr, kdy je jejich funkcí podpora kolegů (Laloux, 2020).

Jestliže tedy neexistují jasně definované funkce a postavení jednotlivců v rámci firemní struktury, vzniká také absence možnosti tradičního povýšení na vyšší pozici. Místo toho si každý jedinec může rozšiřovat rozsah své práce dle svých dovedností a schopností a tím také dosáhnout zvýšení platu. Prostor pro růst je zde obrovský, a to s omezením nezdravého soupeření o moc (Tamtéž, 2016). Dělení a přiřazování rolí tedy opět stojí na předpokladu, že jsou jednotlivci i týmy zodpovědní a schopní určit si priority a rozdělit si mezi sebou práci tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity.

1.4.4. Řízení výkonnosti

Již výše bylo zmiňováno, že v sebeřídicích firmách dochází k transparentnosti informací. Jednotlivé týmy jsou tedy stále v obraze, jak se jim daří v porovnání s ostatními skupinami. Členové týmů totiž k posílení své motivace potřebují zpětnou vazbu. U prací, jejichž povaha je velmi těžce porovnatelná, dochází k pravidelnému sebehodnocení, kdy každý zhodnotí, co se mu povedlo a na co naopak třeba není pyšný. Zpětná vazba často probíhá buďto v kruhu členů týmu, kde se všichni hodnotí navzájem či formou sebehodnocení, které poté nejbližší spolupracovníci komentují a případně doplňují (Laloux, 2020).

V mnoha organizacích využívají ke zvýšení výkonů různé individuální prémie a odměny. Avšak v tyrkysových organizacích nenalezneme ani jednu ze zmiňovaných věcí, a to z toho důvodu, že tyto platové odměny vnímají spíše jako kontraproduktivní a mnohem více si váží vnitřní motivace. Avšak například v případě výjimečných zisků všem rovným dílem rozdělí určitou finanční odměnu. Jedná se o tzv. celofiremní prémie (Tamtéž, 2020). Řízení výkonnosti zde tedy probíhá na předpokladu, že je pro zaměstnance stěžejní

konstruktivní zpětná vazba a také fakt, že jim firmy důvěřují, a proto si pracovníci mohou řídit svou práci sami.

1.5. Celost jako princip tyrkysové organizace

Dalším principem tyrkysových organizací je celost. Tou chápeme jakési plné přijetí sebe sama. Lidé jsou totiž zvyklí nasazovat ve svém pracovním prostředí masky, které z nich činí někoho, u koho si myslí, že bude lépe přijímán. Avšak tímto zapírají sami sebe a také se okrádají o možnost využít celý svůj potenciál pro svou práci (Sapolsky, 2018). Tento strach zaměstnanců tedy vyvstává z obav, že by mohli být pro svou osobnost odmítáni, organizace se zase bojí, že „...kdyby si lidé do práce nosili své nálady, výstřednosti a neformální oblečení, byl by z toho brzy chaos.“ (Laloux, 2020, str. 160). Dnešní svět nás v podstatě učí, jak si nasazovat masky jiných lidí a oddělovat tak své já od zbytku světa. Jakým způsobem je možné dosáhnout celosti, kterou jsme „ztratili“ a jak se tato potřeba propisuje do fungování tyrkysových organizací?

1.5.1. Náborové adaptace

V tyrkysových organizacích jsou náborové pověření sami členové týmu, do něhož by měl daný kolega nastoupit. Ti vůči uchazečům volí upřímnost a snaží se firmu vykreslit ve skutečných barvách. Důvodem je co nejvíce zamezit takovým nástupům, která by nakonec vedla k odchodu. Tato upřímnost navíc vyvolává důvěru také na straně uchazeče, který se pak nebojí projevit své skutečné já. Pro organizaci je totiž jedině přínosem, když hned na pohovoru zjistí, zda se uchazeč shoduje s jejich cíli s hodnotami a jestli mu budou vyhovovat celkové nastavení firmy. Je tedy zřejmé, že je zapotřebí vyhradit těmto pohovorům více času a není tedy výjimkou, že zde uchazeči projdou až deseti koly (Laloux, 2020).

Také adaptaci je v těchto organizacích věnován velký prostor. Je zde totiž spousta specifik, na která nejsou nováčci zvyklí, proto jsou první týdny v jejich

nové práci zaměřeny na školení vysvětlující principy sebeřízení, celosti a evolučních cílů. Neméně důležitou součástí těchto zaškolení je uvedení všech nových členů do cílů organizace. Noví pracovníci jsou zde také podbízeni k tomu, aby se sami zamysleli nad svým posláním a objevili souvislost mezi firemními a jejich cíli tak, aby se mohly navzájem podporovat v růstu (Tamtéž, 2020). Důraz na podpůrné aktivity, jenž mají pomoci ke ztotožnění organizačních cílů s cíli individuálními, zdůrazňuje také McGregor ve své teorii Y (Davis & kol., 2008). Tyrkysová firma tedy disponuje spoustou specifíků, na která lidé nebývají ze svých předešlých prací zvyklí. Je tedy zapotřebí mezi uchazeči vybírat opravdu důkladně, jelikož ne každému tyto principy budou vyhovovat. Po přijetí vhodného uchazeče je poté zapotřebí pečlivé zaučení, které mu bude základními pilíři pro tuto změnu.

1.5.2. Seberozvoj jako základní pilíř

Rozvoj schopností, dovedností a vědomostí je v životě (nejen) dospělého jedince nedílnou součástí jeho vnitřního růstu. Abychom se byli schopni popasovat se změnami vnějších a vnitřních faktorů, vzniká potřeba neustále se vzdělávat a učit. Jestliže na toto jedinec nepřistoupí, dochází ke stagnaci, která může neblahým způsobem zasáhnout také do jeho profesního života. V dnešní moderní době je čím dál tím větší potřeba nejen po specializaci a aktualizaci odborných vědomostí, ale také po rozvoji našeho duchovního já, které touží po růstu (Beneš, 2014).

Dalo by se říci, že je seberozvoj jedním ze základních pilířů doprovázejících členy tyrkysových organizací na jejich cestě. Ať už se jedná o proměnlivost pracovních rolí a činností či proces rad při rozhodování, který jedince rozvíjí v nových vědomostech získaných od svých kolegů, seberozvoj je zde přítomen opravdu na každém rohu. Co se týče výběru kurzů a školení, pracovník si může zvolit v podstatě cokoliv. Samozřejmě je velmi důležitá důvěra a

zodpovědnost, že si jedinec vybere takový kurz, jenž mu bude v nějakém ohledu nápomocný v jeho práci. S výběrem mu pomáhají buďto kolegové pomocí procesu rad či si mohou vybrat z připravené nabídky externích kurzů a koučů. Můžeme zde vidět určitou paralelu s konceptem andragoga M. S. Knowlese hovořícího o tzv. sebeřídící osobnosti. Ta se vyznačuje samostatností a schopností adekvátně se rozhodovat a podporuje schopnost rozpoznat vlastní vzdělávací potřeby (Tamtéž, 2014). Organizace také nabízejí kurzy, pomocí nichž má být posílena firemní kultura či školení zaměřená na osobní rozvoj jedinců. Drtivá většina těchto školení bývá vedena samotnými zaměstnanci, kteří si nejen díky tomuto rozšiřují své vědomosti a schopnosti, ale zároveň se také šetří peníze za externí školitele (Laloux, 2020). Dle Brookfielda je jednou z základních zásad tohoto vzdělávání také dobrovolná účast jedinců (Beneš, 2014). Seberozvoj je tak opravdu nedílnou součástí úspěšného fungování tyrkysových organizací. Ty stojí na předpokladu, že se zaměstnanci chtějí sebevzdělávat a posouvat své hranice.

1.5.3. Vytvoření zdravé komunity

Pro dosažení celosti je nezbytné bezpečné a otevřené pracovní prostředí, jenž si zakládá na dobré vůli, vztazích založených na vzájemném respektu a naději. Cílem je cítit se ve své práci natolik bezpečně, aby se lidé nebáli projevit celé své já. Nejprve je potřeba jasně si definovat chování, slova a činy, které toto bezpečí podkopávají. Mnoho organizací se vydalo cestou sepsání těchto základních pravidel. V těchto dokumentech v první řadě nalezneme společné hodnoty organizace, které je zapotřebí respektovat. Pro účely hlubšího seznámení pracovníků s těmito hodnotami firmy pořádají například debaty, kdy se zaměstnanci pravidelně scházejí a diskutují o problémech s tímto spojenými či navrhují nějaké změny (Laloux, 2020).

V každé organizaci se vedle formálních vztahů zákonitě tvoří také neformální. Ty vznikají neočekávaně a velmi ovlivňují dynamiku pracovních týmů, vnímání postojů a také firemní kulturu. Z pohledu organizace je komplikované je řídit, může však podpořit jejich zdravé fungování (Vochozka & kol., 2012). Základem je především komunikace a vnímání svých kolegů také v jiném světle než pouze pracovním. Tyto body jsou ze strany těchto organizací podporovány například tzv. skupinovým zamyšlením. Zaměstnanci se pravidelně scházejí za účelem probrat nějaké aktuální téma (zdraví, komunikace, hodnoty atd.). Tyto sešlosti vede zvolený facilitátor, jehož úkolem je dohlížet na bezpečný prostor, kde se můžou všichni otevřít. Dalšími populárními praktikami je využití kouče, který je zaměřen na určitou oblast (řešení konfliktů atd.), jenž je k dispozici buďto celým týmům či jednotlivci. Témata se však ani nemusejí týkat práce, jde tedy o jakousi formu firemního psychologa, který bývá dostupný také pro rodinné příslušníky (Laloux, 2020).

Jestliže však vznikne na pracovišti nějaký konflikt, platí zde přísná diskrétnost. Důvodem je zabránění pomluv a vytváření „táborů“. Konflikt se řeší mezi těmi, jichž se týká. Jestliže nedokážou naleznout žádné řešení, je nominován prostředník – někdo, komu daní jedinci důvěřují. Jeho úkolem je navrhnout řešení situace (ne vnucovat). Jestliže však není nalezena žádná uspokojivá varianta pro obě strany, je povolán panel kolegů, krajní možností je pak přivolání ředitele firmy (Tamtéž, 2020). Aby bylo dosaženo vytvoření zdravé komunity, je zapotřebí nebát se projevit své emoce a pocity a naučit se o nich hovořit. Pro mnohé se jedná o poměrně obtížnou disciplínu, kdy má právě pomocí výše zmiňovaných technik dojít k prolomení tohoto strachu.

1.5.4. Závazky a flexibilita

V evolučních organizacích si uvědomují potřebu mít dostatek času na své přátele, rodinu a zájmy. Proto v mnoha těchto organizacích praktikují pravidelná setkání, kde kolegové diskutují o tom, kolik mají kapacity na pracovní záležitosti. Řeší-li někdo z nich ve svém osobním životě něco, co jej hodně zaměstnává, může se domluvit s ostatními členy týmu a ti mu poskytnou potřebnou časovou flexibilitu (Laloux, 2020). Také Beneš (2014) ve své publikaci hovoří o stále větším důrazu populace na volný čas a prostor na zájmy a blízké. V tyrkysových organizacích nenalezneme žádnou striktně nastavenou pracovní dobu, avšak ani zcela flexibilní. Dle tohoto modelu je zapotřebí umět se v práci ozvat na obranu svého osobního života a přestat si vnucovat, že je práce vždy hlavní prioritou.

1.5.5. Pracovní prostředí

Dnes již není výjimkou, že mnoho firem přistupuje na tzv. odpočinkové místnosti. Ať už se jedná o herní konzole, stolní fotbal či relaxační koutky určené pro meditaci, dle mnohých je možnost určitého resetu během práce pro výkon a spokojenost pracovníka stěžejní (WorkLife, 2021). V tyrkysových organizacích například pořádají týmová meditační cvičení či dny ticha, které mají napomáhat k naslouchání emocím a záměrům ostatních (Laloux, 2020).

Co se týče postavení a vybavení budov, v mnoha organizacích došlo k úplnému zbavení se symbolu nadřazenosti šéfů, a to tím způsobem, že ředitel nemá žádnou luxusní kancelář, ale například zcela obyčejnou kóji hned vedle svých zaměstnanců. Také je kladen důraz na přirozený a příjemný vzhled pracoviště a zaměstnanci mají téměř volnou ruku ve výzdobě svého pracovního místa (Laloux, 2020). O velkém vlivu pracovního prostředí na náš celkový výkon hovoří mimo jiné Štikar (2003), který zmiňuje např. fyzikální podmínky dostatku čerstvého vzduchu, světla atd.

Dalším často se opakujícím prvkem jsou domácí mazlíčci přítomni v kancelářích (zejména psi). Ti mají na pracovníky antistresové účinky, a navíc se jedná o obrovský benefit pro páníčky. Podniky také často disponují koutky pro děti svých zaměstnanců, navíc je mohou jejich ratolesti také chodit navštěvovat k pracovnímu místu či spolu chodit na oběd (Laloux, 2020). Z textu tedy vyplývá, že má na pracovníka vliv nejen pracovní prostředí, ve kterém se pohybuje, ale také důvěra v kolegy a organizaci jako takovou, jenž vyplývá z otevřené a upřímné komunikace. Pro dosažení přijetí svého plného já v práci je potřeba umět si vyčlenit dostatek času pro své osobní záležitosti a také přijímat s otevřenou myslí nejrůznější výzvy, jež bychom se neměli bát řešit tak trochu po svém.

1.6. Evoluční cíl jako princip tyrkysové organizace

V tyrkysových organizacích je namísto zisků hlavním pohonným motorem vize/myšlenka prorůstající celou firmou, od níž se dále odvíjí veškerá její rozhodnutí. Je to jakési vyšší poslání, které má pro celou firmu větší váhu než zisky (Laloux, 2020). Jestliže totiž zaměstnanci pracují na něčem smysluplném, co i oni samotní shledávají důležitým, přináší jim to nejen velké uspokojení z práce, ale také motivaci (Jones, 2021). Nejen z těchto důvodů je tedy evoluční cíl řazen mezi tři hlavní principy evolučních modelů.

1.6.1. Životní směr a poslání

Na samotném počátku stojí zakladatel firmy, který do ní vnese nějaký svůj směr, vizi, myšlenku. V mnoha podnicích tímto cílem bývá naplnění určitých hospodářských výsledků, avšak v tomto ohledu pak také pracovníci své zaměstnání vnímají hlavně jako cestu k výdělků. U tyrkysových organizací naopak nacházíme tzv. evoluční cíle, které jsou kladeny nad zisky. Nejprve je tedy nějaký cíl typu „zajistit co nejlepší zdravotní péči“ či „udělat sport

dostupnějším“ a až poté přicházejí na řadu obraty dané firmy. Ty slouží jako pohonný motor, který pohání vize vpřed, ale ne jako cíl (Tamtéž, 2021).

Již v předešlé kapitole o celosti jsme se dotkli tématu náborů, kdy je kladen důraz na nalezení takového jedince, který pokládá vize a cíle firmy za relevantní či sobě blízké. Měl by to být tedy člověk, který otázce „co je mým životním posláním a úkolem“ pokládá určitou důležitost. Tyrkysové prostředí totiž často vyzývá své členy k tomu, aby se pokusili naslouchat cílům firmy, což jim má přinést také prostor zamyslet se nad svým vlastním posláním. (Laloux, 2020). Tento postoj v mnohém odráží teorii tzv. transformačního stylu vedení dle Bernarda M. Basse, jenž stojí na uspokojení vyšších potřeb zaměstnanců (např. právě jejich posláním). Důležitým prvkem je dále plné vnímání hodnot a cílů firmy a také cest, pomocí níž jich je dosahováno (Bělohlávek, 1996). Jedním ze základních bodů je, aby člověk naslouchal svému vnitřnímu já a nebál se pokládat si také složitější existenční otázky. Pro mnohé z nás je velmi obtížné naleznout na ně odpovědi, ale jestliže nám naše pracovní prostředí poskytne dostatek prostoru k tomu, abychom se mohli i tak trochu „hledat“, výsledek pak stojí za to.

1.6.2. Evoluční cíle a rozhodovací procesy

Zajímavým způsobem se evoluční cíle propisují například do vnímání konkurence jako takové. Organizace naslouchající svým cílům totiž vnímá konkurenci jako partnera pro dosažení posláním v širším měřítku. Není tedy výjimkou, že zakladatelé takovýchto úspěšných firem s trhem sdílí své know-how či svým konkurentům poskytují bezplatné poradenské služby. Dalším zajímavým „úkazem“ se jeví fakt, že tento přístup firmy jakkoli nepoškozuje, ba naopak. Jestliže se firma soustředí na své cíle, odpovědi jí jsou další a další příležitosti a s tím spojený růst. Firmy dokazují svou transparentnost také sdílením informací o výrobě svých produktů směrem k zákazníkům a dodavatelům (Laloux, 2020).

Evoluční přístup bere organizaci jako živou bytost s vlastním směřováním a potenciálem. Jen je zapotřebí jí naslouchat. K tomuto dochází právě pomocí absence jasně definovaných pracovních pozic a činností, kdy má každý pracovník prostor pro zkoumání nových směrů a nápadů. Ty si pak většinou začnou žít svým vlastním životem a až čas ukáže, zda se uchytlí či naopak zůstanou jen u malého experimentu. Díky sebeřízení má tedy každý možnost nejen vnímat, ale i aktivně činit rozhodnutí. Aby firmy ve svých členech podpořily tuto schopnost vnímat okolo sebe nové příležitosti, praktikují například meditační cvičení pro posílení intuice či tzv. techniku prázdné židle, na níž při poradě symbolicky sedí cíle organizace zastoupené kterýmkoliv účastníkem. Ten si klade otázky typu: „prospěla mi tato porada? Co je zapotřebí změnit či udělat lépe?“ atd. Při větším a důležitějším rozhodování se všichni sejdou a o situaci diskutují. Přítomnost členů (a mnohdy také klientů) všem dodává za vidinou tvoření budoucnosti nový přísun energie. Na této poradě pak často i rovnou vznikají projektové týmy. Nutno podotknout, že drtivá většina těchto nápadů přichází díky podnětům z vnějšího prostředí (Tamtéž, 2020).

Dalším specifikem pro nás může být způsob, pomocí kterého se rozhoduje o zařazení či nezařazení klienta do portfolia. Jestliže se cíle a hodnoty obou neshodují, organizace dotyčného odmítne. Jestliže totiž firma bere svá slova opravdu vážně a chce, aby to tak vnímalo také její okolí, je zapotřebí stát si za svými slovy. Totéž platí o případných výrobcích, u kterých se časem může prokázat, že nejsou v souladu s cíli (Tamtéž, 2020). Rozhodovací procesy tedy fungují v dokonalé symbióze s intuicí, sebeřízením a evolučními cíli. Jakmile jsme otevřeni naslouchat hlasu organizace a vnějšímu prostředí, pozitivní výsledky se již dostaví samy.

1.6.3. Organizace jako živý organismus

Co můžeme u tyrkysových organizací pokládat za typické, je proměnlivé prostředí. Důvodem je upuštění od snah předvídat budoucnost a snažit se nad ní převzít kontrolu. Mnohdy právě tyto snahy bývají důvodem pozdějších problémů, jelikož se jen málokdy realita vejde do námi nastavených mantinelů. Díky sebeřízení, naslouchání evolučním cílům a celosti organizace bují životem a změny přijímá jako přirozený vývoj. Místo strategií a plánů se tedy spoléhá na kolektivní inteligenci zaměstnanců a jejich kreativitu (Laloux, 2020). Také zde nenalezneme žádné obchodní cíle. Ty dle evolučního modelu omezují kreativitu a motivaci. V sebeřídících organizacích si cíle mohou zaměstnanci nastavovat zcela sami, pokud jim v rámci jejich práce dávají smysl (Tamtéž, 2020).

Co se týče rozpočtů, je zapotřebí nastavit alespoň rámcovou prognózu sloužící jako základ pro velká a důležitá rozhodnutí. Jestliže se jedná o výrobní firmu, ty si z důvodu smluv na dodávku materiálu nastavují rámcové prognózy pro budoucí rok. Tam, kde to však není zapotřebí, tyto prognózy nemají. Maximálně zde funguje jakýsi předpoklad toku peněz (Tamtéž, 2020). Vypůjčíme-li si terminologii G. Morgana, můžeme takové pracovní prostředí definovat jako organické, transformativní a inteligentní, kde navíc pozorujeme silnou firemní kulturu. Aby byl podnik definován jako „inteligentní“, je zde podmínkou tzv. učící se organizace o níž hovoří např. P. M. Senge (2007). Ta vytváří svým členům podporující prostředí pro rozvoj, kteří tak dokáží aktivně reagovat jak na vnější, tak vnitřní proměny okolí. Také klade důraz na sdílenou vizi a cíle. Tyrkysové organizace se tedy rozhodně změn neděsí, právě naopak je přijímají s otevřenou náručí, jelikož vědí, že jen takto může dojít ke skutečné evoluci. Je tak zbytečné vytvářet si strategické plány a rozpočty na roky dopředu, jelikož nás budou svazovat a budeme pociťovat stres z jejich nenaplnění.

2. Generace X a Z

2.1. Základní vymezení pojmů

V rámci sociologického vymezení rozumíme pod pojmem generace seskupení věkově spřízněných lidí. Ti prožívají významné životní události ve shodném kulturním a historickém kontextu, čímž dochází ke sdílenému způsobu smýšlení. Jestliže se na pojem generace podíváme z úhlu biologie, označujeme jí skupinu lidí narozenou v určitém časovém úseku, který se v dnešní době pohybuje cca mezi 25-30 lety. Jedná se o přibližné věkové rozmezí, kdy má potomky matka a její dcera (Jandourek, 2012). Nápomocnou nám při této definici generací může být tzv. kohorta, které označuje skupinu lidí sdílející podobné zkušenosti. Zde pro změnu hovoříme o časovém úseku maximálně 15 let, kdy si jsou jedinci věkově blízcí a zároveň společně ovlivněni událostmi a vývojem společnosti (McCrindle, 2014).

Najít jednoznačné určení časového rozmezí jednotlivých generací je v podstatě nemožné. U generace X se dle Jandourka (2012) hodnoty nejčastěji pohybují kolem rozmezí 1961 až 1981, což je také údaj, se kterým budeme i nadále pracovat. V kontextu české společnosti tuto generaci označujeme jako tzv. Husákovy děti. Ty si prožily významné historické události jako Pražské jaro v roce 1968 či normalizaci v letech 1969 až 1985 (Bejtkovský, 2016).

Také u generace Z se potýkáme s vícero časovým vymezením, dle McCrindla (2014) lze za správné rozpětí pokládat rok 1995 až 2009. Česká generace Z je formována událostmi jako je vstup do Evropské unie v roce 2004 či celosvětová finanční krize z roku 2008 a globální teroristické útoky (Bejtkovský, 2016). Je tedy zřejmé, že se každá generace potýká s odlišnými okolnostmi, které svou jedinečností vytvářejí rozdíly v nahlížení na určité situace a problémy, a to včetně vnímání pracovní sféry.

2.2. Pracovní hodnoty generace X (1961–1981)

Na základě průzkumů lze říci, že je generace X zvyklá na bezprostřední zpětnou vazbu. Tu oceňuje zejména v kontextu rozvoje svých silných i slabých stránek, jelikož je pro ni důležité posouvat se ve svých dovednostech vpřed. Tato tužba je vysvětlována její potřebou po jistotě udržet si svou práci a stále se v ní zdokonalovat. Nejsou to však lidé, kteří by bažili po hezky znějících vyšších pozicích, ale chtějí si svou práci a případné povýšení opravdu zasloužit. Jsou pro ně typické obezřetné ekonomické názory, které vyvstávají z období ekonomické recese, jíž si prošli. U svého zaměstnavatele hledají práci, která je bude bavit. Jsou zvyklí spoléhat se sami na sebe, bývají to spíše individualisté s pragmatickou myslí. Jako první generace začínají pro svou práci využívat moderních technologií (Kotler & Keller, 2013).

Dle průzkumu Bejtkovského (2016) jsou pro pracovní motivaci generace X nejdůležitější spravedlivý systém odměn, možnost karierního růstu, flexibilita, rozvoj pomocí kurzů či školení a přátelské vztahy s kolegy. Eisnerová (2005) dodává, že se také nebojí vynaložit poměrně velké úsilí k dosažení své spokojenosti. Tato generace se vyznačuje svou velkou samostatností, nezávislostí a touze po uznání jejich dobře odvedené práce. Ke štěstí potřebují naleznout balanc mezi svou prací a osobním životem (McCrindle, 2014). Tento work-life balanc potvrzuje ve své publikaci také Seemillerová a Graceová (2018) a doplňuje tuto charakteristiku o soustředění se na rodinu a cit pro zodpovědnost. Celkově by jim měl vyhovovat transformační styl vedení (Holden & Raffo, 2014). Jsou to tedy dřiči, kteří však na první místo nekladou svou práci, ale rodinné zázemí a volný čas. V důsledku nejistot, jež v mládí zažívali, z nich vyrostli pragmatičtí jedinci, co upřednostňují individualismus před kolektivismem.

2.3. Pracovní hodnoty generace Z (1995–2009)

U této generace může být poněkud zkreslující fakt, že nastoupila do pracovního procesu relativně nedávno. Dle výzkumů se však jedná o jedince, kteří jsou podnikavější než předešlé generace. Za důležitou součást pokládají možnost rozvoje pomocí různých kurzů. Tento fakt však z těchto jedinců nečiní zcela loajální pracovníky, je zde totiž patrná větší fluktuace. Vyhovuje jim spíše autonomie než pevně dané struktury a nejsou schopni déle se koncentrovat. Celkově však hledají finanční stabilitu, kreativitu a smysluplnost v kontextu pomáhat druhým. Také se vyznačují touhou po svobodě, silným individualismem, a nejraději se spoléhají sami na sebe (Bejtkovský, 2016).

Bejtkovský (2016) ve svých průzkumech nadále zjistil, že tato generace preferuje finanční odměny, výzvy, flexibilitu, možnost přicházet s vlastními nápady a následně je také implementovat. Naopak Bruce Tulgan (2014) hovoří o tom, že potřebuje jasnou definici své pracovní role, aby dosáhla co největší efektivity. Dle Seemillerové a Graceové (2017) se totiž vyznačuje také svědomitostí a touhou odvést dobrou práci. Nebaží však po sociálním statusu, ale zejména po dobré finanční odměně. O této potřebě uspět hovoří také Berg (2020), která v souvislosti s tímto zmiňuje, že se mají tito zástupci generace Z tendenci zaměřovat na takové aktivity, jež budou rozvíjet jejich odborné kompetence. Za ústřední rysy generace Z platí také praktičnost, rychlost a otevřenost (Berkup, 2014). Za zmínku určitě stojí velká finanční gramotnost těchto jedinců, která je silnější než u předešlých generací. Z té pak vyvstává potřeba finanční stability a jistoty (McCrindle, 2014). U generace Z tedy shledáváme, že to jsou kreativní a sebevědomí jedinci s podnikavým duchem, kteří hledají v práci svobodu, výzvy a flexibilitu, ale na druhou stranu také určitou finanční stabilitu a jistotu. Důležitým aspektem je finanční ohodnocení, což může být způsobeno také životní fází těchto jedinců.

Výzkumná část

3. Metodologie výzkumného šetření

Empirická část mé bakalářské práce se zaměřuje na výzkumné šetření a navazuje tak na problematiku, jíž jsem se věnovala v teoretické části. Tento výzkumný problém jsem zvolila z důvodu mých vlastních pracovních zkušeností, které ve mně podnítily pocit, že je v tomto směru fungování organizací zapotřebí změny. Když se mi v rámci mého studia Andragogiky se zaměřením na personální rozvoj dostala do ruky kniha Frederica Laloux o tyrkysových organizacích, často jsem měla tendenci rozebírat se svým okolím myšlenky a metody, na jejichž bázi tento evoluční model funguje. Toto téma jsem si tedy zvolila také z určité zvědavosti, jakým způsobem budou jedinci z české společnosti tyto principy vnímat a zda se bude jejich pohled měnit v závislosti na generaci.

Jelikož se jedná o relativně neznámé a obsáhlé téma, pro jeho výzkum jsem si zvolila kvalitativní přístup. Ten nám totiž umožňuje prozkoumat daný jev do hloubky, a navíc nám přináší maximum informací (Švaříček & Šedřová, 2007). Před samotným provedením tohoto výzkumného šetření je však zapotřebí nejprve si prostudovat daný postup a následně dodržovat jeho dílčí úkony. Pro tento účel jsem čerpala z publikace Švaříčka a Šedřové (2007).

3.1. Cíl výzkumného šetření a výzkumná otázka

Cílem mé bakalářské práce je srovnat pohled dvou generací české společnosti na tyrkysové (evoluční) organizace, a to konkrétně generace X (1961–1981) a generace Z (1995–2009).

Hlavní výzkumná otázka tedy zní: Jakým způsobem jsou z pohledu dvou různých generací X a Z české společnosti vnímány hlavní principy

tyrkysových organizací, tedy sebeřízení, celost a evoluční cíle? Z ní se pak odvíjejí tři specifické otázky:

1.SVO: Jakým způsobem vnímá generace X a Z princip celosti v konceptu tyrkysových organizací?

2.SVO: Jakým způsobem vnímá generace X a Z princip sebeřízení v konceptu tyrkysových organizací?

3.SVO: Jakým způsobem vnímá generace X a Z princip evolučního cíle v konceptu tyrkysových organizací?

3.2. Metoda sběru dat a výběr vzorku

Jak již bylo zmíněno v samotném úvodu empirické části, s ohledem na komplexnost tématu jsem zvolila kvalitativní výzkum. Za nejvhodnější metodu sběru dat byl poté vybrán typ hloubkového rozhovoru, polostrukturovaný rozhovor. Podstatou je neodbočit od hlavní výzkumné otázky, k čemuž napomáhají předem připravené okruhy témat, sady otázek a také názorné příklady z publikace Frederica Laloux (2020), viz Příloha č. 1. Tento typ sběru dat je dále typický tím, že je zapotřebí doptávat se participantů v průběhu rozhovoru na doplňující otázky. Také z toho důvodu je nutné nejprve do hloubky nastudovat dané téma tak, aby nás respondent něčím nezaskočil (Švaříček & Šedřová, 2007).

Vzhledem ke specifikaci, která je patrná v cíli výzkumu a také ve výzkumných otázkách, byli participanté vybráni pomocí několika základních kritérií, kterými jsou:

- věk participantů, kdy buďto spadají do generace X (1961-1981) či Z (1995-2009),
- česká národnost,

- alespoň minimální pracovní zkušenost, ať už na hlavní pracovní úvazek či na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

Jelikož se jedná o z velké části otázku projektivní, je zapotřebí, aby měli participanti alespoň minimální zkušenost z pracovního prostředí, a to buďto jako zaměstnanci na HPP, DPP či DPČ. Dalšími kritérii je národnost a rok narození, které jsou nicméně specifikovány také v samotné hlavní výzkumné otázce. Pro svou výzkumnou část jsem oslovila své známé. Mile mě překvapilo, že naprostá většina oslovených byla ochotna podílet se na tomto průzkumu, kdy jedním z důvodů byla právě zvědavost z neznalosti této tematiky. Oslovení tedy ve všech případech proběhlo osobně, a nakonec z něj vzešlo celkem osm participantů – čtyři zástupci generace X (dva muži a dvě ženy) a čtyři zástupci generace Z (dva muži a dvě ženy). Níže je přiložen přehled s bližší specifikací participantů, přičemž je uvedeno momentální pracovní zařazení, nejvyšší dosažené vzdělání a bydliště (zda žijí na venkově či ve městě). Participanti využívali na zodpovězení otázek také zkušeností z jiných prací.

Tab. 1 – specifikace participantů výzkumného šetření

Gen.	Participant	Rok narození	Bydliště	Věk	Aktuální pracovní zařazení	Vzdělání
Z	Participantka 1	2004	Venkov	19	Recepční	SŠ s maturitou
Z	Participant 2	1996	Město	26	Programátor	1. stupeň VŠ
Z	Participantka 3	1998	Město	25	Administrativní pracovnice	SŠ s maturitou
Z	Participant 4	2000	Město	22	Výzkumný pracovník v oblasti IT	1. stupeň VŠ
X	Participantka 5	1980	Město	43	Asistentka CEO	2. stupeň VŠ
X	Participantka 6	1964	Venkov	58	Pečovatelka	SŠ s maturitou
X	Participant 7	1966	Venkov	56	Starosta	2. stupeň VŠ
X	Participant 8	1979	Venkov	44	Šéfkuchař	SŠ s maturitou

3.3. Realizace výzkumu

Prvotní oslovení participantů tedy proběhlo osobně. Při této příležitosti bylo načrtnuto téma výzkumu, jeho účel a také metoda, kterou budou data sbírána. V rámci tohoto oslovení proběhla také domluva o čase a místu, kde budou

dané rozhovory probíhat. Jelikož byli čtyři participanti z Moravskoslezského kraje a druhá polovina zase z kraje Jihomoravského, nevyhnula jsem se cestování. Každý rozhovor byl veden zvlášť, a to buďto na bytě jedince či v práci za poskytnutí meetingové místnosti. Všechny rozhovory proběhly v rozmezí měsíce února 2023 a jejich délka se zpravidla pohybovala kolem 60 minut. Před začátkem rozhovoru byl každý participant opětovně seznámen s tématem výzkumu, jeho účelem a metodou sběru dat. Celý rozhovor byl nahráván na telefon pomocí aplikace nahrávání audiozáznamů, kdy poté proběhl jejich doslovný přepis do elektronické podoby. Rozhovory jsou v návaznosti na výzkumné otázky rozděleny do tří částí – sebeřízení, celosti a evolučního cíle. Ty jsou nadále řazeny do tematických okruhů, pod která spadá vždy určitá sada hlavních otázek tvořících páteř celého rozhovoru. Na ně poté navazují doplňující otázky, jež jsou tvořeny spontánně dle odpovědi participanta. Aby nedošlo k odbočení od výzkumných otázek, jsou účastníci stimulováni názornými příklady z publikace Frederica Laloux, viz Příloha č. 1.

Každý z participantů měl poté možnost nahlédnout do přepisu svého rozhovoru. Pro dodržení etiky kvalitativního výzkumu byli všichni participanti informováni o nahrávání rozhovorů. Pro zachování anonymity jsou participanti označováni jako participant 1 až 8. Věk, odvětví jejich pracovního zařazení a nejvyšší dosažené vzdělání jsou s informovaným souhlasem všech zúčastněných zachovány. Participanti dále měli možnost na otázky neodpovídat či z výzkumu odstoupit.

4. Analýza získaných dat

Po přepisu dat získaných pomocí polostrukturovaných rozhovorů bylo provedeno tzv. otevřené kódování ve Wordu a Excelu, jenž spočívá v označení jevů příslušnými hesly. Nejprve bylo zapotřebí důkladně si přepsaný text pročíst, rozdělit si jej na jednotlivé fragmenty a těm přidělit kódy. Po tomto bodu následovalo rozdělení do kategorií, které pod sebou zahrnují navzájem si blízké kódy. Toto dělení bylo provedeno nejprve na úrovni jednotlivých případů, a to z důvodu využití tzv. tematického kódování. V dalším postupu byla využita technika „vyložení karet“. Jednotlivé kategorie tedy byly uspořádány do linky, na jejímž základě vznikl text shrnující obsahy jednotlivých kategorií. Ty tvoří analytickou kostru příběhu a jejich podrobný popis následuje v dalších podkapitolách 4.1. až 4.6. Vždy byly vybírány takové informace, jenž se nejvíce vztahují k hlavní výzkumné otázce a také podle jejich vzájemných souvislostí (Švaříček & Šedová, 2007).

Ústředními jevy kostry analytického příběhu jsou tři základní principy tyrkysových organizací, tedy sebeřízení, celost a evoluční cíle. U sebeřízení máme kategorii *individualismus* (gen. Z) a *samostatnost* (gen. X), které vysvětlují postoje participantů k práci v týmu a k rozhodovacím a řídicím procesům. Na jejich základě je definována další kategorie vyvstávající z reakcí na procesy určování platů, a tou je *důraz na plat* (gen. Z) a *důraz na kompetentnost* (gen. X). Na tyto kategorie reaguje *zodpovědnost* (gen. Z a X), která hovoří o vnímání participantů na to činit pracovní rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. *Flexibilitou* je pak shrnut postoj generace Z ke způsobu definování pracovních činností. U generace X se zase ve větší míře prolíná *zaměření na pracovní výkon*, které se propisuje do celkového vnímání principů sebeřízení.

U principu celosti nám odhaluje kategorie *rozvoj* (gen. Z a X) do jaké míry přikládají dotazovaní důležitost seberozvoji a vzdělávání, jenž se

v tyrkysových organizacích propisuje v různých formách, jako jsou např. nové výzvy. Kategorie *komfortní zóna* shrnuje, jak moc kompatibilní s těmito nejen rozvojovými procesy jsou, a to včetně aktivit podporujících větší otevřenost a blízkost či řešení konfliktů, vzhled pracoviště atd. U generace Z pojmenovává kategorie *Focus a zaměření na práci* způsob vnímání odpočinku v práci a také prioritizaci práce či volného času. Totéž, s výjimkou odpočinku (viz kategorie *komfortní zóna*), popisuje u generace X *Rodina a volný čas* prioritou.

V poslední části evolučních cílů máme kategorii *Důraz na plat* (gen. Z) a *Hodnoty a životní poslání* (gen. X), jež shrnují priority těchto generací v otázce, co je pro ně u dané pracovní pozice stěžejní. U generace X zde uvidíme také postoj na rozhodovací procesy firmy pomocí evolučních cílů a hodnot. U mladší generace nalezneme tuto část v kategorii *Hodnoty a zásadovost*. Do jaké míry se účastníci shodují s proměnlivým prostředím organizací bez dlouhodobých strategií a plánu zjistíme v kategoriích *Proměnlivé prostředí a vytyčené mantinely* (gen. X) a *Flexibilní jistota* (gen. Z).

Následující podkapitoly obsahují rozpad informací u podstatných kategorií jednotlivých principů, jež se vyskytují ve výpovědích účastníků, a to včetně citací z provedených rozhovorů. Text je podpořen také teorií. V závěru každého principu je proveden dílčí závěr. Tato deskripce je uskutečněna vždy u každé generace zvlášť, srovnání jejich pohledů je provedeno v kapitole *Diskuse*.

Analýza dat generace Z

V této části se tedy dostáváme k podrobné analýze dat získaných od generace Z. Nejprve bude představen princip sebeřízení a jeho kategorie, dále princip celosti a v neposlední řadě princip evolučních cílů.

4.1. Princip sebeřízení u generace Z

4.1.1. Individualismus

Individualismus je velmi výrazným prvkem prolínajícím se u všech participantů generace Z. Přestože všichni přikládají schopnosti umět fungovat v rámci týmu velkou důležitost, sami se přiklánějí spíše k činnostem, kde se budou moci spolehnout především sami na sebe. Participant 1 a 3 navíc zmiňují nechuť argumentovat s ostatními. *„Na práci v týmu mě nejvíc štve to, že se tam vždycky najde nějaká až moc průbojná osoba, která se rve za ty svoje názory. A mě se tohle prostě nechce podstupovat, tak nad tím mávnu rukou a řeknu si, dělejte si, co chcete. Já se toho nezúčastním.“* Na silný individualismus této generace poukazuje také výzkum Bejtkovského (2016). Ten se mimo jiné propisuje také do platového hodnocení, které dotazovaným, s výjimkou participanta 4, vyhovuje nejlépe na základě individuálních výsledků. Tento individualismus jde však u všech shodně stranou v okamžiku, kdy si z něčím neví rady. Zde chápou své kolegy jako oporu, díky níž dochází nejen k učení, ale také k vyvarování se zbytečným chybám.

4.1.2. Flexibilita

Absenci ustáleného popisu pracovních činností shledávají participant 2,3 a 4 jako skvělý nástroj proti stereotypu, jenž je svazuje. Např. participant 4 sám zažívá ve své práci natolik pevně definovaný souhrn svých pracovních činností, že z něj nemá prostor, byť o nepatrný kousek, vybočit. Na druhou stranu se však obává, aby tato svoboda nevytvářela vhodné podmínky pro „flákače“. Avšak touha po flexibilitě a prostoru pro vlastní iniciativu a nápady převládá nad obavami, což také Bejtkovský (2016) pokládá za jedny ze základních charakterových rysů těchto jedinců. U participantky 1 je zase silná potřeba pevného řádu, tudíž tuto pohyblivost v rámci pracovních činností rázně odmítá. *„Pro mě je flexibilita strašně svazující. Já mám hodně ráda řád, když to mám přímo řečeno, co mám udělat a nevybočovat z toho. Tohle by mi strašně*

nevyhovovalo.“ Tato slova zase podporuje Bruce Tulgan (2013) svým výzkumem, že generace Z potřebuje definici své pracovní role, aby mohla pracovat efektivně a rychle. Navíc ji stresuje, když nemá jasnou představu o tom, co se od ní očekává. Tento vnitřní rozpor může být zapříčiněn svědomitostí těchto jedinců (Seemillerová & Graceová, 2018), avšak z důvodu osobnostních rozdílů je pro každého schůdná jiná cesta.

4.1.3. Zodpovědnost

Navážeme-li na oporu v kolezích, kterou shodně pociťují všichni dotazovaní, dostáváme se k tzv. procesu rad. Ten slouží jako pomocník nejen pro utváření již výše zmiňovaných pracovních aktivit a pro participanty 3 a 4 znamená zbavení se strachu ze zodpovědnosti. *„Já bych se hodně bála dělat takové rozhodnutí, kdybych na to měla být fakt vyloženě sama. Ale takhle mi to přijde strašně super, protože se nejprve informuju u zkušenějších lidí, co a jak a až pak konám.“* Participantka 3 je navíc na zodpovědnost zvyklá ze svého zaměstnání a vyhovuje jí. Oba tedy vnímají zodpovědnost za svá rozhodnutí jako férový také v tom ohledu, že si každý *„...sní to, co si sám nadrobil.“* Navíc se jedná o faktor podporující motivaci k práci. Tento pohled lze podpořit teorií Y, jež hovoří o potřebě předat pracovníkům zodpovědnost a možnost rozhodování (Davis & kol., 2008). Participantka 1 se naopak obává zodpovědnosti ze strachu z chyb, což potvrzuje její potřeba pevného řádu a jakési jistoty v práci. Participant 2 by se navíc obával kritiky kolegů a své vlastní nekompetentnosti vynášet jakákoliv větší rozhodnutí o své práci. Co však dotázaní účastníci generace Z považují za přínosné, je právě transparentnost firmy, u níž si také uvědomují nutnost zodpovědně nakládat s těmito citlivými informacemi. Důraz je zde z jejich strany kladen na potřebu dostatečně se zaškolit na výše zmiňované procesy.

4.1.4. Důraz na plat

Poslední, avšak neméně důležitou kategorií prolínající se částí sebeřízení je důraz na plat. Jednohlasná shoda nastává již při otázce spoluurčování platů pomocí kolegů. S tímto postupem v zásadě nikdo z dotázaných nesouhlasil, a to za pomoci přídavných jmen jakými jsou „neférový“, „subjektivní“ či „demotivační“. Participant se obávají, že by mohl být jejich plat neprávem ponížen na základě nízké popularity či vlastního ostychu ohodnotit se v pozitivních barvách. Proto souhlasí se zachováním tradičního postupu určování platů. Totéž platí o zachování individuálních odměn, které by ocenil jen participant 4, a to z důvodu posílení kolektivního ducha. U otázky, zda by jim vadila absence postupu na vyšší pozici, všichni reagovali totožně: „*A jak by to ovlivnilo plat?*“ Také dle dat Seemillerové a Graceové (2018) vyplývá, že je finanční odměna jednou z preferencí mladé generace, nikoliv sociální status. Vysvětlením participantů je životní fáze spojená s potřebou zabezpečení.

U generace Z tedy nacházíme shodu v otázce individuality. Přestože všichni vnímají své kolegy jako velkou oporu, ocenili by spíše samostatnou práci. U procesu dělení pracovních činností oceňují prostor pro flexibilitu, participantka 1 však tuto variantu pokládá za nepřípustnou, jelikož potřebuje pevně nastavený řád a nevyhovuje jí ani s tímto spojená zodpovědnost. Zbývající participant v ní naopak shledávají férovost. Přestože by ani jednomu nevadila absence karierního růstu, všichni se nejen v tomto bodě zajímali o nastavení platů. U něj vnímají daný proces spoluutváření za vysoce subjektivní a neférový. Participant 4 by jako jediný zástupce z této generace ocenil zrušení individuálních odměn, což by dle jeho slov „...*posílilo kolektivního ducha*“. Zbývající dotazovaní by tento krok vnímali jako demotivační. Všichni by však ocenili sdílení interních informací ze strany firmy, což ale neplatí o zveřejňování platů.

4.2. Princip celosti u generace Z

4.2.1. Rozvoj

„Aby člověk (nejen) ve své práci rostl, jsou pro něj kurzy a školení klíčové.“ Na tomto se jednohlasně shodují všichni participanté a dodávají, že je pro ně podpora firmy ve vzdělávání svých zaměstnanců jedním ze zásadních benefitů. Pozitivum shledávají také ve svobodné vůli vybrat si kurzy dle svého uvážení, přičemž oceňují možnost využití procesu rad, přestože se také domnívají, že by byli schopni rozpoznat své vzdělávací potřeby. Velký důraz kladou právě na odborně zaměřené workshopy a pouze participant 4 shledává potřebu se vzdělávat také v „soft skills“. Důvodem jeho zájmu je přijetí nabídky vést na své škole seminář. Tato generace totiž touží po úspěchu a cokoliv neshledává na své cestě za ním důležitým, tím jednoduše neztrácí čas (Berg, 2020). Výpovědi participantů 2 a 4 se shodují v potřebě být druhými „postrkování“ k rozvoji, protože mají sklony k prokrastinaci. O tomtéž hovoří také Beneš (2014, str. 74) ve své publikaci, že *„... také dospělý jedinec musí být ve svém rozvoji a vzdělávání podporován a řízen...“* a musí v něm hlavně vidět význam. Do této kategorie smíme zahrnout také nové výzvy, které se v tyrkysových organizacích často vyskytují. Ty by s chutí přijímal pouze participant 4, a to právě z důvodu rozvoje svých schopností a dovedností. Důvody motivace uchýlovat se k seberozvoji participanté shledávají zejména v touze být ve své práci úspěšní, viz výše. Participantka 3 také několikrát důrazně opakuje, že *„... pokud člověka ta práce baví chce vydělávat hezké peníze anebo i kdyby chtěl jen ty peníze, tak by si měl dělat kurzy, a i mimo práci si něco zjišťovat.“* Tento důraz na plat vidíme také u Bejtkovského (2016).

4.2.2. Komfortní zóna

Již v předešlé kategorii byly zmíněny nové výzvy v pracovním prostředí. Ty však všichni, s výjimkou participanta 4 (viz výše), pokládají za velmi nekomfortní. Za tímto postojem stojí obavy z chyb a také neochota vystupovat

z komfortní zóny. Tento výstup by podnikli pouze v případě, zda by měla přímou souvislost s jejich pracovním zaměřením a zájmy (Berg, 2020). Přestože participanti 1, 2 a 3 souhlasí s myšlenkou, že mají lidé tendenci nasazovat si v práci masky, za nimiž skrývají své pravé já, jakékoliv firmou řízené aktivity by za tímto účelem neuvítali. V první řadě je jim nekomfortní hovořit o svých pocitech a rádi také těmto věcem nechávají volný průběh. *„Já jsem uzavřený člověk a je pro mě hrozně těžké někoho si pustit k tělu. Takže kdyby mi někdo v práci řekl, že si teď jdeme pokecat... Mě by to fakt stresovalo. I kdyby mě nikdo nenutil do nějaké aktivity. Já bych měla pocit, že prostě i tak musím, jinak, že budu pro ostatní ta divná.“* Je zde tedy patrný i určitý strach z odmítnutí skupinou a také spíše introvertní povaha participantů. Tato uzavřenost se propisuje také do pohledu vůči procesu řešení konfliktů. Dle výše zmiňovaných dotázaných se sice jedná o šikovně vymyšlený postup, ale jim samotným by bylo nekomfortní jej podstoupit. Výjimku tvoří opět participant 4, který by mimo jiné uvítal také aktivity podporující utužení vztahů s kolegy. Myšlenku konfliktu na pracovišti zavrhuje, ale zmiňovaný postup mu připadá jako dobré krajní řešení. Také nemá problém řešit se svými kolegy osobnější témata, čímž se shoduje s výrokem Berkupa (2014), že generace Z nemá problém s otevřeností, a naopak je v tomto směru velmi sdílná. U dětských koutků se všichni shodují a pomocí dvou slov „*rušivý element*“ vyjadřují svůj nesouhlasný postoj. Možnost přivést si do práce psa by ocenila jen participantka 3. Naopak vzhled pracoviště shledávají jako důležitý prvek pro to, jak se člověk v práci cítí, soustředí a celkově jaký odvede výkon. Také Štikar (2003) hovoří o důležitosti vzhledu prostředí a jeho fyzikálních podmínkách jako je dostatek vzduchu, světla, příjemná teplota atd., což všichni participanti potvrzují také z osobních zkušeností.

4.2.3. Focus a zaměření na práci

Při otázce možnosti odpočinku v práci všichni participanti vyjádřili potřebu plně se soustředit na svou práci a nejlépe nebýt ničím rušeni. Tímto se mimo jiné propisuje také jejich individualismus a spíše odmítavý postoj pracovat v týmech. Na pracovišti by tedy neuvítali žádné aktivity podporující odpočinek, ale mnohem radši budou odpočívat po pracovní době. *„Já si prostě potřebuju udělat tu svou práci. Max. odpočívat na té obědové pauze, a i to mi bohatě stačí k tomu, aby mě to vytrhlo z focusu. Já radši odpočívám až po práci.“* Tuto potřebu vysvětlují např. obavami, že se už poté nebudou schopni natolik ponořit do dané problematiky či že by byl tento odpočinek neproduktivní, jelikož by stále rozmýšleli nad prací. V momentální životní fázi tito participanti upřednostňují spíše práci před osobním životem. Jelikož se nacházejí na samotném počátku budování své profesní kariéry a teprve si začínají spořít, jsou ochotni trávit v práci také přesčasy, ty však musí být proplacené. Důvodem může být jejich ctižádostivost a zaměření na pracovní úspěch, o němž ve své publikaci hovoří také Berg (2020). Určitě by však měla firma zohledňovat, jestliže člověk řeší ve svém osobním životě něco, kvůli čemu potřebuje větší časový prostor. Po práci je však pro všechny důležité umět „vypnout“ a zaměřit se na své zájmy, rodinu a přátele. Poslední dobou se tato potřeba stále prohlubuje, což mimo jiné zdůrazňuje také Beneš (2014).

Generace Z tedy přikládá rozvoji svých vědomostí a schopností velkou váhu, přičemž míra podpory firmy je pro ně v této oblasti jednou z klíčových při hledání práce. S výjimkou participanta 4 všichni pokládají nové výzvy v práci za stresor. Tentýž participant by také ocenil školení na komunikaci a firemní kulturu, zbývající dotazovaní je pokládají za ztrátu času. Aktivity podporující odpočinek by z obav o vytržení ze soustředění nevyužil nikdo. Aktivity na podporu vztahů s kolegy by až na participanta 4 vyznačujícího se extrovertním chováním nikdo neuvítal. Řešení konfliktů jim však připadá

jako šikovně nastavený proces. Shoda nastává u pracovního prostředí, kterému přikládají všichni participanté velkou váhu. Psa by uvítala pouze participantka 3, dětské koutky by neocenil nikdo z dotazovaných.

4.3. Princip evolučního cíle u generace Z

4.3.1. Důraz na plat

Při výběru povolání je pro všechny participanty prioritou platové ohodnocení, nabídka benefitů a flexibilnější pracovní doba. Otázka životního poslání pro ně hraje důležitou roli, ale momentálně ji ve svém rozhodování o přijetí nabídky práce až tak nezohledňují. U participantky 3 je důvodem nerozhodnost, jaká práce by ji vlastně naplňovala. *„Podle mě musí člověk fakt zkoušet, projít si více těch prací a hledat. Já ani pořádně nevím, co bych chtěla dělat ... Možná na to přijdu a možná ne. Ale teď je pro mě prioritní něco si vydělat.“* Participant 2 zase říká, že když má člověk práci, která jej příliš nenaplňuje, může se alespoň zaměřit na plat, který využije na seberealizaci po práci. McCrindle (2014) ve svém pojednání hovoří o velké úrovni finanční gramotnosti této generace, díky níž si uvědomuje hodnotu a také potřebu finančního zaopatření, a to ve větším měřítku než předešlé generace. Všichni participanté se také shodují v tom, že se jedná o otázku momentální životní fáze a jakmile si vybudují pevný finanční základ, budou se více zaměřovat na seberealizaci také v práci. Jsou tedy schopni na čas odsunout naplnění svého poslání pro dostatečné finanční zázemí.

4.3.2. Flexibilní jistota

Tento zdánlivý oxymóron zřejmě nejlépe vystihuje vnímání účastníků v otázce proměnlivého pracovního prostředí tyrkysových organizací. Přestože v práci potřebují určitou svobodu, flexibilitu a prostor na vlastní nápady (s výjimkou participantky 1), na druhou stranu jim připadá představa žádných dlouhodobých strategií, plánů a průzkumů jako velké riziko snížení

produktivity a tápání ze strany pracovníků. „*Já bych si sice představoval flexibilní pracovní prostředí, to jo! Abych měl prostor na svoje nápady a tak. Ale potřebuju nějaké mantinely a nejlépe i ty průzkumy k tomu, ať mám alespoň nějakou představu, že to nebude totálně mimo ty moje nápady.*“ Také participant 4, jenž v průběhu celého výzkumu projevuje nejsilnější sklony k flexibilnímu pracovnímu prostředí, je s tímto názorem v naprosté shodě a potřebuje od firmy určitou jistotu, že směřuje dobrým směrem. V kreativitě si tedy participanti poměrně důvěřují, což také potvrzují šetření McCrindleho (2014) či Bejtkovského (2014), mnohem menší sebevědomí pak projevují v otázce své intuice, což je způsobeno pocitem vlastní nekompetentnosti. Tulgan (2013) zde hovoří o potřebě této generace být v práci produktivní a dosáhnout úspěchů. Tento koncept žádných dlouhodobých strategií a plánů může tyto potřeby ohrozit.

4.3.3. Hodnoty a zásadovost

Míra v zásadovosti naslouchání evolučním cílům firmy by se dle názorů participantů měla odvíjet od toho, jakým způsobem by ohrozila zisky a samotné zaměstnance. Tento postoj je vzhledem k opakujícímu se důrazu na budování materiální jistoty a stability logický (McCrindle, 2014). Pro participanty 2, 3 a 4 by se však jednalo o riziko, které by rádi podstoupili. Takovéto jednání ze strany firmy by totiž posílilo jejich motivaci k práci a byli by na podnik hrdí. Participantka 1 by to však pokládala za sobeckost, protože „... *Nevěřím tomu, že by se tohle nějak negativně nepodepsalo na zisku té firmy. Trochu mi to přijde i jako sobeckost, že si prostě chtějí zachovat jakože férovou tvář před ostatními, ale na úkor těch zaměstnanců.*“ V otázce vnímání konkurence jako svého partnera v dosahování cílů se všichni přiklánějí spíše k negativnímu postoji. Považují jej za utopický, jelikož by toho konkurence spíše zneužila a navíc by takovéto vyzrazení know-how nebylo férové. Např. participant 2 shledává poskytnutí interních informací o procesech výroby a svého know-how konkurenci za „šlechtný nesmysl“. Do tohoto postoje se zase propisuje

podnikavý duch této generace, který díky tomuto pohledu nemusí zcela chápat daný koncept (Bejtkovský, 2016). Participantka 1 zmiňuje výjimku ve zdravotnictví, kde by tento postoj mohl výrazně napomoci vývoji a výzkumu léků.

Pro generaci Z je momentálně hlavní prioritou platové ohodnocení a benefity firmy, a to z důvodu budování zázemí. Přestože se otázkou životního poslání zabývají všichni dotazovaní participanti, ve svém zaměstnání jej příliš nezohledňují. Při rozhodování by dle participantky 1 měla firma v první řadě zohledňovat dopad na zisky a zaměstnance než své cíle. Naopak u zbylých účastníků této generace by se postup setkal s pozitivními ohlasy. Všichni se ale shodují, že je poskytování rad své konkurenci spíše „šlechtný nesmysl“, kterým firma v první řadě ohrožuje svou existenci a také je v tom určitá neférovost vůči sebe sama. Přestože se participanti 2,3 a 4 shodují na potřebě flexibilnějšího prostředí, nikomu by nevyhovoval koncept bez dlouhodobých strategických plánů. Všichni totiž potřebují určitou jistotu a oporu, kterou shledávají právě v průzkumech a strategiích.

Analýza dat generace X

Po uvedení dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů generace Z se dostáváme k analýze polostrukturovaných rozhovorů zástupců generace X. Členění je totožné jako u předešlé podkapitoly, kdy nejprve bude představen princip sebeřízení a jeho kategorie, poté celost a evoluční cíle.

4.4. Princip sebeřízení u generace X

4.4.1. Zaměření na pracovní výkon

U všech participantů generace X je na první pohled zřejmý důraz na odvedení dobrého pracovního výkonu, pod který by se mohli s klidnou duší podepsat. Tudíž není ani pro jednoho z nich možnost kariérního postupu ničím

zásadním a absence této varianty by jim nevadila, naopak by dle nich zamezila politikaření. Motivaci pro dobrý výkon shledávají participant 5 a 7 také v individuálních odměnách, které by nerušili. *„Rovnostářství je v zásadě špatně, protože jsou takto trestáni šikovní pracovníci“*. Participant 6 a 8 by byli naopak pro jejich zrušení, jelikož podporují toxickou soutěživost. Pro všechny dotazované je důležité mít po ruce zkušené kolegy, díky jejichž radám se budou moci posouvat ve svých znalostech a dovednostech. Stejný benefit shledávají také u zpětné vazby, kdy je konstruktivní kritika dokáže „nakopnout“. Ostatně o potřebě dostávat zpětnou vazbu a posouvat se vpřed hovoří jak Bejtkovský (2016), tak Eisnerová (2005), která navíc dodává, že je tato generace schopna vynaložit poměrně velké úsilí k dosažení své spokojenosti. Jednu negativní věc ale přece jen zmiňuje participant 7. Dle něj je totiž zapotřebí vyzrálých jedinců, kteří budou schopni dostatečně sebereflexe, čehož je podle něj schopných málo lidí.

4.4.2. Samostatnost a zodpovědnost

Přestože nikomu z účastníků práce v týmu nevadí a pokládají ji za důležitou součást práce, cítí se být spíše individuálními hráči, což potvrzují také výzkumy Bejtkovského (2016). Participant 6, 7 a 8 jsou zvyklí ze svých prací fungovat spíše jako samostatné jednotky, tudíž by jim absence popisu pracovních činností nevadila. Rádi se totiž spoléhají sami na sebe, jelikož věří, že budou mít takto situaci více pod kontrolou. Také jsou schopni provádět větší pracovní rozhodnutí. *„Já jsem fakt každý den vystavovaný tomu, abych udělal nějaké větší rozhodnutí, bez toho by se ta práce nehnula. A vlastně mi to i takhle vyhovuje.“* Také McCrindle (2014) hovoří o nezávislosti a samostatnosti generace X. Tato zodpovědnost by však stresovala participantku 5, a to z důvodu možného neblahého dopadu na celou firmu. U spoluutváření činností pomocí rad se však shodují participant 5 a 7 na tzv. „dvojím nebezpečí“. Za první hrozí komunikační šum mezi kolegy a za druhé

způsobení nedozírných škod zapříčiněných nekompetentností jedince. Celkově však všichni dotazovaní s výjimkou participantky 5 vnímají tento proces velmi pozitivně. Ta naopak potřebuje pevně stanovený popis, aby se vyhnula výše zmiňovaným chybám. Všichni by ale ocenili hlubší povědomí o záležitostech firmy, které by tvořilo jakýsi „posilovač“ schopnosti dělat v práci správná a zodpovědná rozhodnutí, která dávají smysl.

4.4.3. Důraz na kompetentnost

U nastavování platů všichni zastávají názor zachování tradičního postupu. „...
Já bych věřil asi jenom lidem, co mají na tohle vzdělání a ví přesně, jak ty lidi co nejvíce objektivně ohodnotit.“ Abychom tedy byli schopni nastavovat si platy ve společné symbióze s našimi kolegy, bylo by zapotřebí důkladného zaučení. A aby mohly tyto principy sebeřízení fungovat, je podle všech participantů generace X zapotřebí dostatečně vyzrálého a zodpovědného kolektivu. Bohužel však všichni vyslovují obavy, že na takové úrovni zatím společnost není. Je to tedy jakási všeobecná nedůvěra, která se propisuje do potřeby spoléhat se spíše sám na sebe než na druhé (Kotler & Keller, 2013). Tento pesimistický přístup si lze odvodit z událostí jako je ekonomická krize (McCrinkle, 2014) či doba normalizace (Bejtkovský, 2016). Možná také z tohoto důvodu jim připadá zveřejňování platů jako špatný nápad.

Všichni dotazovaní z generace X vnímají, že jim spíše vyhovuje samostatná práce bez týmů, kde se mohou spolehnout pouze sami na sebe. První neshody se objevují již v otázce dělení aktivit. Participantka 5 projevila názor, že by se mělo zachovat tradiční rozdělení pracovních činností s pomocí vedoucího pracovníka. Zbývající participanté by naopak tento proces ocenili, jelikož jim dává určitou svobodu, na kterou jsou ostatně zvyklí. Také zodpovědnost za svá rozhodnutí vnímají všichni participanté s výjimkou participantky 5 pozitivně, jelikož si na ni vzhledem k charakteru svých prací navykli a nevadí

jim. Absenci karierního růstu berou všichni jako pozitivní změnu zamezující politikaření. Jednohlasně se shodují také na zachování tradičních postupů u určování platů. Kolegové by dle nich měli zkreslený pohled. U otázky zachování individuálních odměn opět nacházíme shodu u participantů 5 a 7, kteří by tento krok vnímali jako neférový. Naopak participanti 6 a 8 sdílejí názor, že by tímto vymizela nezdravá soutěživost. Všichni by ocenili transparentnost firmy, informace ohledně platů by však nezveřejňovali. Kolektivní zpětnou vazbu by participanti přivítali jakožto prostředek pro své zlepšení. Celkově kladou důraz na důkladné proškolení na tyto sebeřídící procesy.

4.5. Princip celosti u generace X

4.5.1. Rozvoj

Všichni participanti shodně říkají, že berou učení se novým věcem jako přirozenou součást procesu ve své práci a je to zároveň jedna z věcí, kterou mají na svých oborech rádi. Když tedy firma podporuje růst svých pracovníků, vnímají to jako velké plus. Jestliže je podnik navíc otevřený dávat zaměstnancům možnost zkoušet nové věci a výzvy, je to obrovský benefit pro obě strany. Např. jeden z participantů říká, že *„... na hodně dlouho dobu jsem byla tak uhnížděna ve své komfortní zóně a hodně dlouhou dobu jsem z ní nevyhlázala. Ale pak jsem zjistila, že je to strašná nuda a nikam bych se takovým způsobem v životě neposunula.“* Všichni se shodují na tom, že chuť zkoušet nové výzvy s otevřenou náručí přišla až postupem času, kdy v různých životních situacích zjistili, že bez nich člověk neroste. Tato potřeba po rozvoji svých dovedností a vědomostí jde ruku v ruce s nutností odvést co nejlepší pracovní výkon a být ve své práci doceněn (Kotler & Keller, 2013). Také McCrindle (2014) poukazuje na fakt, že se jedná o generaci přijímající příležitosti a výzvy. Možná i proto by všichni dotazovaní ocenili, kdyby jim firma poskytovala možnost zdokonalit se také v „soft skills“.

4.5.2. Komfortní zóna

O nutnosti umět vystupovat ze své komfortní zóny jsme hovořili již v předešlé podkapitole. V kontextu sblížovacích aktivit se svými kolegy však tuto myšlenku dotazovaná generace X rázně zavrhuje, a to i přes souhlas, že si lidé v práci nasazují určitou masku. Důvodem je zejména introvertní povaha participantů 5, 6 a 8, tudíž by mnohem radši nechali věcem volný průběh. Také zde je patrný důraz na samostatnost a udržování si mírného odstupu od ostatních způsobeného nedůvěrou (Bejtkovský, 2016). Participant 7 však naopak souhlasí s tím, že je potřeba podporovat zaměstnance v utužování vazeb, a to např. pomocí facilitátora či externího pracovníka. Tutéž nutnost vnímá u odpočinku. Jestliže jej firma podporuje, je to znak její progresivity. Ostatní se naopak potřebují plně soustředit po celou dobu práce a jakékoliv benefity spojené s odpočinkem by nevyužili (Kotler & Keller, 2013). Způsob řešení konfliktů by participantka 5 vnímala jako velmi nekomfortní záležitost. Jí samotné je nepříjemné bavit se o takových věcech i v osobním životě. Ostatní jej však vnímají jako dobrý způsob, jak se k těmto problémům stavět. Participant 6 a 7 však vyslovují podmínku inteligentní společnosti a dostatečného zaškolení na tyto procesy. Vzhled pracoviště všem s výjimkou participantky 6 napomáhá k tomu cítit se v práci příjemně a odvést tak co nejlepší pracovní výkon. Důvod participantky 6 nepřikládat této věci nějakou důležitost leží ve vysvětlení, že „...*Já totiž nejsem ten krásliťel, já to neumím ani doma. Někdo je takový, ale já to prostě nedělám.*“ Jedná se tedy o praktičnost, kterou má tento participant v sobě. Děti a psi na pracovišti by neuvítal ani jeden z dotazovaných, a to z důvodu vyrušování a rozptylování.

4.5.3. Rodina a volný čas prioritou

Za obrovský benefit by všichni pokládali, kdyby firma zohledňovala také potřebu zaměstnanců věnovat se svému osobnímu životu. Přestože se participant 7 přiznává, že to takto kdysi nevnímal a trávil v práci drtivou

většinu svého času, dnes si zpětně uvědomuje, že tento přístup nebyl nejšťastnější. „*Já jsem vlastně až po čase pochopil, že jsme opravdu každý v práci nahraditelní. Kdybych si tohle přiznal dříve, mohl bych se vyvarovat třeba i nějakým zdravotním problémům.*“ Participantka 6 zase hovoří o syndromu vyhoření, který bohužel pozoruje u některých svých kolegyň a sama s ní má také svou osobní zkušenost. „*Jediné, na čem záleží, je fakt rodina.*“ V práci jsou tedy ochotni dát do toho všechno, avšak po práci se chtějí věnovat rodině a svým zájmům. Proto jim mnohem více vyhovuje stabilní pracovní doba a přesčasy jsou ochotni absolvovat jen za příplatky. Tato potřeba zdravého balance mezi prací a osobním životě zdůrazňuje také McCrindle (2014) či Seemillerová a Graceová (2018).

Generace X klade velký důraz na rozvoj dovedností a vědomostí, jež se vážou k jejich danému oboru. Oceňuje jak kurzy a školení, tak také nové výzvy, formou kterých dochází k posunu vlastních hranic a odbourání zbytečného strachu z neznáma. Co se týče školení na komunikaci či firemní kulturu, tak také jim účastníci přikládají určitou důležitost. Jakékoliv snahy ze strany firmy o odpočinek by považoval za přínosné pouze participant 7, ostatní účastníci by to vnímali jako nežádoucí rozptylování od práce. Tito účastníci také shledávají problém v podpůrných aktivitách pro sblížení se s kolegy. Dle nich by se mělo jednat o čistě dobrovolnou aktivitu, která by jim však příliš nevyhovovala. Procesy pro zvládání konfliktů je s výjimkou participantky 5 vnímáno jako dobré řešení. Vzhled pracoviště pokládají participant 5, 7 a 8 za důležitý faktor pro podaný výkon v práci, psi a děti na pracovišti vnímají včetně participantky 6 jako velký rušivý element. Shoda proběhla také u prioritizace volného času na rodinu, přátele a své zájmy. I když práci berou zodpovědně, pokládají za nesmysl odevzdat jí celý svůj život.

4.6. Princip evolučního cíle u generace X

4.6.1. Hodnoty a životní poslání

Při výběru svého povolání hledí všichni participanti nejprve na náplň práce a také na jméno firmy, včetně jejich hodnot a cílů. Všichni ale uznávají, že ne vždy to takto bylo. *„Po škole jsem si fakt nemohla dovolit řešit nějaké poslání, to jsem šla po penězích. Ted' mám ale už nějakou finanční jistotu.“* Dalším důvodem je také fakt, že si všichni prošli určitými negativními pracovními zkušenostmi a už nikdy nechtějí zažít tuto nechuť z práce. *„Mě to prostě musí bavit. Není nic horšího, než když tě ta práce nebaví. To pak mám pocit, že mi život prokluzuje mezi prsty.“* Dle Kotlera a kol. (2013) je naplňující práce přesně to, co tato generace hledá. Avšak soudě dle jejich výpovědí je znát příčinu i v životní fázi participantů, kdy ani jeden z nich již nemusí řešit existenční otázky. Tento fakt mimo jiné odpovídá názoru Gillernové et al. (2011) podepřenému Maslowovou hierarchií potřeb, že jakmile jsou zabezpečeny základní potřeby, přichází na řadu seberealizace. Tato prioritizace životního poslání se mimo jiné propisuje do souhlasného postoje dotázaných k rozhodovacím procesům firmy na základě hodnot a cílů. Podnik by stoupnul v jejich očích a dokázal by svou zásadovost a nejen *„...bezduchou honbu za penězi a slávou“*. Postoje participantů k této problematice také potvrzují výzkum, že jim vyhovuje transformační styl vedení (Holden & Raffo, 2014). Vnímání konkurence jako svého partnera v dosahování cílů však berou participanti 5,6 a 8 jako příliš velkou naivitu. Firma by tímto krokem mohla ohrožit jak svou existenci, tak i své zaměstnance. Participant 7 naopak vnímá tento postoj jako směr, kterým by se měli vydat všichni podnikatelé. Dle něj by se totiž mohlo zamezit ošklivým konkurenčním bojům, se kterými má bohužel také svou zkušenost.

4.6.2. Proměnlivé prostředí a vytyčené mantinely

Koncept organizace jako živého organismu vnímají velmi pozitivně participant 6, 7 a 8, kteří jsou ze svých zaměstnání zvyklí na určitý druh flexibility a v tomto „moodu“ by chtěli fungovat i nadále. Tento postoj může vyvstávat z již několikrát zmiňované samostatnosti a zodpovědnosti, kterou se tato generace X vyznačuje (McCrindle, 2014). Jedině participantka 5 zastává spíše odmítavý postoj, jelikož cítí potřebu nějakého vedoucího zaměstnance, který bude ostatní zaměstnance usměrňovat. Ostatně tyto obavy sdílejí také ostatní účastníci, kdy hovoří o potřebě velmi dobrého zaškolení v kombinaci s jedinci, kteří by tento princip ustáli. Celkově by však dlouhodobé plány a strategie vyžadovala pouze participantka 5, ostatním by stačilo jen jakési základní vytyčení mantinelů.

Při zvažování pracovní nabídky se všichni zástupci generace X nejprve zaměřují na náplň práce, cíle firmy a její jméno. V práci tedy pro ně není prioritou finanční stránka, ale naopak naplnění svého poslání. Jedním z výrazných důvodů je právě aktuální životní fáze, kdy mají vybudované určité zázemí a mohou se naplno zaměřit na sebe. Tím pádem také pokládají rozhodování firmy na základě jejich cílů za důležitý krok k důvěře, a navíc by stoupla v jejich očích. Vnímání konkurence pohledem tyrkysových organizací však pokládají za naivitu, která by mohla ohrozit jejich samotnou existenci. Výjimku zde tvoří participant 7, který by to naopak vnímal jako přínos pro obě strany. Ten by také společně s participanty 6 a 8 ocenil proměnlivé prostředí firmy. Naopak zbylé zástupkyně generace X by tento koncept nevyhovoval a spíše by uvítala určitou záštitu pomocí dlouhodobých strategií a jasných vymezení. Opět zde také zaznívá potřeba důkladného zaškolení na tyto procesy v kombinaci s vyzrálou společností.

5. Diskuse

V této kapitole proběhne shrnutí výsledků zkoumání a jejich následné srovnání se stávajícím věděním. Také zde bude zodpovězen hlavní výzkumný cíl vytyčený v samotném úvodu práce. Dále budou pojmenovány limity výzkumu a navrženy jeho případné změny. V neposlední řadě proběhne také zamyšlení se nad přínosem této práce.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo srovnat pohled generace Z a generace X na hlavní principy tyrkysových organizací – tedy sebeřízení, celost a evoluční cíle. K zodpovězení této výzkumné otázky bylo použito kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů, kdy každá generace skýtala čtyři participanty. První specifická výzkumná otázka byla směřována na vnímání sebeřízení. U generace Z byl v průběhu celého šetření výrazným prvkem individualismus, jenž odpovídá jejich preferenci samostatné práce, kde se mohou spolehnout hlavně sami na sebe. Proto by také participantům 2,3 a 4 vyhovovala absence ustálených pracovních činností a tedy možnost jejich spoluutváření. Na tento fakt poukazují výzkumná šetření Bejtkovského (2016), který říká, že se jedná o generaci se silnými individualistickými sklony hledající flexibilitu, což také vysvětluje tyto souhlasné postoje. Naopak odmítavý postoj vyjadřuje participantka 1, která tímto potvrzuje slova Bruce Tulgana (2014), že generace Z potřebuje jasně definované pracovní role. Tuto potřebu pevně dané kostry si lze vysvětlit také svědomitostí popisované v publikaci Seemillerové a Graceové (2018). Všichni příslušníci generace X také projevují silnou samostatnost, kterou jim mimo jiné připisuje např. Bejtkovský (2016) či McCrindle (2014), jenž zdůrazňuje touhu těchto jedinců po uznání dobře odvedené práce propisující se například do spoluutváření pracovních činností, který by z důvodu obav z nekompetentnosti nepřijala pouze participantka 5. Samostatnost a nezávislost se projevuje také u vnímání individuálních odměn. Ty by nerušili

participanti 5 a 7, naopak participanti 6 a 8 by tímto krokem vnímali snahu o omezení nezdravého soupeření. U generace Z stojí za odmítavými postoji ke zrušení individuálních odměn jejich individualismus, avšak s výjimkou participanta 4, který by to naopak vnímal jako nástroj k posílení kolektivního ducha. Tento důraz na kolektiv je posílen extroverzí a otevřenou povahou, které jsou u tohoto participanta výraznými charakterovými rysy. K dalšímu rozporu generace Z se dostáváme u ochoty nést plnou zodpovědnost za svá pracovní rozhodnutí. Zatímco ji participanti 3 a 4 shledávají jako férovou a správnou, participanti 1 a 2 se obávají chyb způsobenými nedostatečnou kompetentností provádět taková rozhodnutí. Ani možnost využívat procesu rad jejich obavy nezmiňuje, přestože považují své kolegy v práci za velkou oporu. Dle Berg (2020) se totiž tato mladá generace vyznačuje touhou po úspěchu. Z tohoto strachu z ohrožení úspěchu pak může dojít k obavám činit větší rozhodnutí. Generace X naopak vykazuje velký cit pro zodpovědnost, o čemž hovoří také Seemillerová a Graceová (2017), dalším důvodem mohou být také větší životní zkušenosti než jak je tomu u generace Z. Jedinou výjimku zde tvoří participantka 5, která se zmiňuje o obavách z nekompetentnosti činit taková rozhodnutí. U otázky určování platů by však všichni participanti generace Z zůstali u tradičních postupů, v nichž shledávají férovost. Tento důraz na plat je způsoben životní fází, v níž se participanti momentálně nacházejí a také jejich finanční uvědomělostí, na kterou poukazují data Seemillerové a Graceové (2017). V návaznosti na tento fakt by ocenili také transparentnost firmy, díky níž by pak dokázali lépe provádět důležitá rozhodnutí, s čímž se shodují s generací X. I když je zde patrný důraz na platové ohodnocení, nejedná se o jedince, kteří by potřebovali sociální status (Seemillerová & Graceová, 2017). Tentýž postoj vnímáme také u reakcí generace X, kdy ani jeden z dotazovaných participantů nevnímá potřebu po karierním růstu. Důvodem je především zaměření se na dobře odvedenou práci, což je pro ně jednou z priorit (McCrandle, 2014). Na druhou stranu toto

zjištění odporuje výzkumu Bejtkovského (2016), jenž klade možnost kariérního růstu na nejvyšší příčky priorit generace X. Informace o platech by všichni dotazovaní z obou generací zachovali v tajnosti. U Generace X je také velmi patrná potřeba po zpětné vazbě, kterou ostatně vnímá jako skvělý prostředek pro posouvání se vpřed (Bejtkovský 2016). Často také zmiňuje nutnost důkladného zaškolení na tyto procesy v kombinaci s dostatečně vyzrálou společností, jinak nemohou fungovat.

Druhá specifická otázka se zaměřovala na postoj vůči principům celosti. Na potřebu po seberozvoji poukazují shodně obě generace, přičemž generace Z klade velký důraz zejména na odborné kurzy, čímž potvrzuje tvrzení Berg (2020). Ta totiž říká, že se tato generace nerada „zdržuje“ u aktivit, které neshledává při cestě za svým úspěchem nikterak důležitým. Rozvoj je pro ni zásadní také z důvodu platového růstu, kdy tento důraz na plat vidíme také u Bejtkovského (2016). Generace X pokládá za součást seberozvoje také přijímání nových výzev, včetně zdokonalování se v „soft skills“. Nezakrytě však uznává, že tato ochota vystupovat ze své komfortní zóny přišla až postupem jejich pracovní kariéry. Toto tvrzení můžeme podpořit McCrindlem (2014), jenž ve svém zkoumání došel stejného závěru. U generace Z vidíme s výjimkou participanta 4 velké obavy ze zkoušení nových věcí. Sdílejí totiž pocit strachu z neúspěchu. Jedinou výjimkou by bylo, kdyby tato neznámá aktivita napomohla k rozvoji nezbytných dovedností v rámci jejich oboru (Berg, 2020). Celkově se však obě generace shodují, že jestliže firma podporuje své zaměstnance v růstu, jedná se o obrovský benefit. Přestože se zcela všichni dotazovaní participanté vyjádřili, že si mají lidé tendenci nasazovat v práci masku, pro aktivity podporující „odhalení“ našich já byli pouze participant 4 a 7. U prvního ze zmiňovaných je důvodem přátelská a otevřená povaha, tudíž nemá sebemenší problém hovořit také o osobnějším tématech. Participant 7 zase souhlasí s tím, že je potřeba podporovat utužování vazeb mezi kolegy,

kteří toho ze strachu z odmítnutí mnohdy nejsou schopni. Odmítavý postoj generace X vysvětluje jejich celková nedůvěra v druhé jedince a sklony k udržování si odstupu od ostatních (Bejtkovský, 2016). Důvodem negativního postoje ostatních participantů z generace Z je jejich introvertní povaha, o které se často sami zmiňují. Tato uzavřenost se propisuje také do postoje k procesu řešení konfliktů, ten by uvítal opět pouze participant 4. Navzdory odmítavým názorům k bourání bariér mezi kolegy by všichni participanté generace X s výjimkou dotazované č. 5 tento proces vnímali velmi pozitivně. Důvodem je pochopení nutnosti řešit zavčas tyto problémy. U otázky možnosti odpočinku v práci se zamítavě vyjadřují participanté 5, 6 a 8. Cítí totiž potřebu plně se soustředit na svou práci a tento proces nejlépe nijak nepřerušovat. Tento postoj jde ruku v ruce se zjištěním Kotlera a Kellera (2013), že se jedná o jedince velmi soustředěné na svou práci. Participant 7 naopak vyslovuje potřebu podporovat odpočinek zaměstnanců. Sám mu totiž dříve nevěnoval téměř žádnou pozornost, což si později vybralo svou daň na zdraví. Potřebu nebyť při práci rušení vyslovují také všichni zástupci generace Z. Obávají se totiž neschopnosti znovu se ponořit do „nakousnuté“ práce. Také McCrindle (2014) zmiňuje, že tato generace bojuje se soustředěním. Tento problém vyvstává z využívání technologií a také z tendencí zkracování textů a jejich nahrazováním úderným slovním spojením či obrázky. Na potřebě přizpůsobit si vzhled pracoviště dle svých představ se shodli všichni, až na participantku 6. Tato zástupkyně generace X vysvětluje svůj postoj tím, že nemá cit pro design a proto těmto věcem nepřikládá nějakou váhu. U dětských koutků se všichni participanté obou generací shodují na odmítavém postoji, přičemž jej vysvětlují potřebě nebyť v práci nikým rušení (viz výše). Možnost přivést si psa by ocenila pouze participantka 3. Důvodem odmítavých postojů ostatních je fakt, že se nepokládají za milovníky zvířat. U generace Z nastává naprostá shoda v upřednostnění práce před osobním životem. Tímto postojem projevují svou potřebu materiálně se zabezpečit a také si vybudovat svou

kariéru (Berg, 2020). Jedná se tedy zejména o otázku momentální životní fáze, v níž se daní jedinci právě nacházejí. Tento závěr si lze vyvodit také pomocí výroků všech participantů X, kteří dle svých slov také upřednostňovali práci před svými zájmy a přáteli. Momentální životní situace jim však dovoluje zaměřit se na svůj osobní život. Dalším důvodem je také určité prozření, že jsme v práci každý nahraditelný a je tedy zbytečné „obětovat“ práci celý svůj život. Tyto své výroky podepírají také příběhy o syndromu vyhoření a jiných zdravotních problémech vyvstávajících z přílišného se zaměření na práci. Nejlepším řešením je tedy naleznout zdravý balanc mezi prací a osobním životem, což je dle McCrindleho (2014) či Seemillerové a Graceové (2017) něco, co tato generace hledá. Proto již upřednostňují spíše stabilní pracovní dobu, čímž se dostáváme do rozporu s výsledky výzkumů Santose a Coxe (2000), podle kterých vyhledává generace X právě flexibilní pracovní dobu. Důvodem tohoto rozdílu mohou být právě negativní životní zkušenosti, viz výše. Generace X a Z se však celkově shodují na potřebě umět po práci „vypnout“. Proto by všichni ocenili pochopení ze strany firmy, jestliže je zapotřebí řešit důležité osobní záležitosti.

Třetí a poslední specifická otázka se zaměřuje na vnímání principu evolučních cílů. U generace X se všichni participanté shodují, že při výběru pracovního místa hledí nejvíce na její náplň práce a také na jméno dané firmy s jejími hodnotami a cíli. Ostatně naplňující práce je dle Kotlera a Kellera (2013) přesně to, co tato generace hledá. Např. participantky 5 a 6 hovoří o jisté finanční a materiální stabilitě, které dosáhly, tudíž se už mohou zaměřit na své poslání, čímž také potvrzují Maslowovu pyramidu potřeb (Gillernová & kol., 2011). Generace Z naopak klade důraz na platové podmínky, flexibilní pracovní dobu a benefity, jenž daná firma nabízí. I když je pro ni otázka životního poslání důležitá, momentálně nehraje při výběru práce výraznou roli. Tato potřeba finančního zaopatření vyvstává nejen z celkového zaměření na plat a

úspěšnost (Bejtkovský, 2016), ale také z finanční gramotnosti, o níž hovoří např. McCrindle (2014). Důraz na plat si lze však vysvětlit také životní fází, o níž jsme hovořili také v rámci předešlé specifické výzkumné otázky. Ten se však propisuje také do názorů, do jaké míry by měla firma zohledňovat své cíle při rozhodovacích procesech. Přestože všichni participanti generace Z hovoří o hrozbě snížení zisků, participanti 2,3 a 4 přijímají tento koncept s otevřenou náručí. Kdyby firma odmítla klienta na základě svých přesvědčení a cílů, stoupla by v očích svých zaměstnanců. Pro participantku 1 jsou však předešlé obavy natolik silné, že by tento postoj odmítala, přestože by jí připadal jakkoliv šlechetný. Naopak u generace X tento způsob rozhodování firmy podporují všichni dotázaní, což by u nich vyvolalo také větší motivaci v podniku dále setrvat. Pro tuto generaci je totiž důležité pracovat pro takovou firmu, která si umí stát za svými cíli a hodnotami (Park & Gursovy, 2012). Aby však organizace pokládala svou konkurenci za partnera v dosahování cílů a tímto mu dala nahlédnout do svého know-how, připadá participantům 5, 6 a 8 jako obrovská naivita, které by určité konkurence zneužila. Tato obava může opět vyvstávat z nedůvěry, kterou je dle Kotlera a Kellera (2013) tato generace typická. Participant 7 by to však považoval za šlechetný krok, kterým by se mohlo zamezit soutěživosti. Zástupci generace Z se jednohlasně shodují na tom, že se jedná o utopický a nesmyslný přístup. Do tohoto názoru se propisuje jejich podnikatelský duch zaměřený na zisky a úspěch, kterému tento přístup může připadat jako naprosto nevýhodný pro byznys (Bejtkovský, 2016). Posledním okruhem principu evolučních cílů byla proměnlivost pracovního prostředí tyrkysových organizací a absence obchodních dlouhodobých strategií a cílů. I když generace Z inklinuje spíše k flexibilnějšímu pracovnímu prostředí, představa žádných plánů a strategií by jí nevyhovovala. Vyjadřuje totiž potřebu určité jistoty, že směřuje správným směrem. Příliš si tedy nevěří v otázce vlastní intuice, kdy může tato obava vyvstávat z možného ohrožení

produktivity v práci a úspěchu, o čem mimo jiné hovoří také Tulgan (2013). Naopak generace X, konkrétně participanti 6,7 a 8, vnímá tento přístup velmi pozitivním dojmem, a to díky již mnohokrát zmiňované zodpovědnosti a samostatnosti (McCrindle, 2014). Jedině participantka 5 cítí potřebu po jasně vytyčených plánech, které by jí dodávaly určitou jistotu. Celkově se však všichni členové generace X shodují na potřebě důkladného zaškolení na tyto principy, aby mohly fungovat.

Z výše uvedených výsledků je tedy zřejmé, že se jedná o velmi komplexní téma, které každý jedinec vnímá trochu jinak. Roli zde tedy určitě nehraje jen příslušnost k určité generaci, ale také životní zkušenosti a momentální situace, v níž se člověk nachází. Výrazným písmem se do výsledků propisují také osobnostní rysy jednotlivých participantů, např. introverze či extroverze. Dále jsou to celkové životní postoje ovlivněné našim přesvědčením a představami o světě. Je zde tedy opravdu mnoho proměnných, na které by byla potřeba brát zřetel. Limity své práce shledávám právě v této velké různorodosti participantů způsobené výše pojmenovanými faktory. I přesto jsou v mnohých odpovědích zřejmé rozdíly ve vnímání těchto dvou skupin. Jejich pojmenování je však z důvodu velké obsáhlosti znásobené všeobecnou neznalostí této tematiky poměrně náročné a proto je empirická část z mého pohledu trochu více obsáhlá. Jelikož se tedy jedná o téma, které není příliš známé, odborné zdroje k čerpání byly opravdu velmi omezené. Avšak právě i z tohoto důvodu shledávám v této práci význam. Jedná se totiž o velmi zajímavé a v mnoha směrech přínosné téma, které by si zasloužilo mnohem větší pozornost a také podrobnější zpracování s větším vzorkem participantů. Pro základní uvedení vnímání generací X a Z v Česku je však dle mého tento vzorek dostačující, jelikož zvládá pojmenovat základní postoje k principům tyrkysových organizací.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jakým způsobem jsou z pohledu dvou různých generací X a Z české společnosti vnímány hlavní principy tyrkysových organizací, tedy sebeřízení, celost a evoluční cíle? Záměrem práce tedy bylo srovnat, jak dvě generace české společnosti vnímají koncepty a postupy využívané v tyrkysovém modelu organizací, a to s pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Přestože se jedná o opravdu obsáhlé téma a zpracování empirické části bylo poměrně náročnou disciplínou, kapitola *diskuse* ukazuje, že byl na začátku stanovený cíl naplněn. Nejprve byl každý princip rozdělen na tematické okruhy, kdy byly v každém z nich načrtnuty otázky odkazující na nejdůležitější procesy, pohledy a myšlenky evolučního modelu (viz Příloha č. 1).

U principu sebeřízení byl kladen důraz na rozhodovací procesy, schopnost fungování v týmech a přidělování pracovních rolí a činností. Přestože se participantů shodovali na prioritizaci individuální práce, tyto procesy hodnotili víceméně kladně. Přijetí zodpovědnosti za svá pracovní rozhodnutí byla zejména u generace Z přijata s velmi smíšenými pocity, generace X ji naopak přijímá. Všeobecně odmítavého přijetí se však dostalo procesům určujícím platy. Přestože jsou tedy některé procesy vnímány velmi kladně (viz důraz na flexibilitu a samostatnost obou generací), zejména v otázkách platu by měly zůstat zachovány tradiční postupy.

U celosti bylo hlavním záměrem odhalit míru důležitosti, jíž dotazovaní přikládají seberozvojovým aktivitám a také jakým stylem pohlížení na důraz tyrkysových organizací být vůči svým kolegům otevřený a nebát se projevit své emoce. Všichni se shodli na tom, že je rozvoj schopností a dovedností opravdu zásadní, proto by i v tomto ohledu uvítali podporu firmy. Vystupovat ze své komfortní zóny a přijímat nové výzvy by však byla ochotná

spíše generace X, u generace Z jsou znát obavy z negativních výsledků tohoto snažení. S důrazem na samostatnost a individualismus zmiňované výše by s výjimkou dvou participantů nikdo neuvítal aktivity podporující bourání bariér mezi kolegy. Důvodem je také pocíťování značného nepohodlí, jsou-li participanté vystavováni aktivitám, kde mají projevit své pocity a emoce.

V poslední části celosti bylo cílem pojmenovat, jakou váhu přikládají dotazovaní zkoumání svého životního směru a zda v tomto kontextu také uvažují nad svou prací. I když se všichni do jednoho shodují, že je naplnění našeho poslání zásadní, ve své práci jej momentálně zohledňuje jen starší generace. U generace Z musí momentálně evoluční cíle ustoupit materiálnímu zabezpečení. Postoje participantů na promítání cílů a hodnot do rozhodovacích procesů firmy jsou velmi kladné u obou generací. Postoj vnímání konkurence jako svého partnera však všichni s výjimkou jediného participanta rázně odmítají. V posledním okruhu evolučních cílů byly otázky směřovány k proměnlivosti pracovního prostředí s důrazem na spoléhání se na vlastní intuici a kreativitu. Tento způsob by s výjimkou jednoho participanta nevyhovoval generaci Z, jelikož se obává své nekompetentnosti a z ní vyvstávajících chyb. Naopak generace X by jej opět s výjimkou jednoho dotázaného přijala, jelikož je na tento přístup zvyklá ze svých zaměstnání.

Celkově by se tedy dalo říci, že česká společnost vnímá skepsi zejména ohledně konceptů vázajících se na platová ohodnocení. Důvodem je během rozhovorů mnohokrát zmiňovaná nedůvěra schopnosti jedince objektivně zhodnotit pracovní výkony sebe a druhých. Tento skepticismus vůči druhým se projevuje také u činnostech, jenž mají prolomit bariéry mezi pracovníky. Za smysluplné však mnohým připadají principy sebeřízení ve smyslu svobody a zodpovědnosti, kterou v drtivé většině pokládají za férovou a správnou. U vnímání konkurence jako takové by dotazovaní nesouhlasili s postojem „naš konkurent jako partner v dosahování cílů“, jelikož jej pokládají za příliš

utopický a lehce zneužitelný. Firma by se naopak měla řídit svými cíli u výběru klientů a dodavatelů, se kterými se rozhodne spolupracovat. U pracovního prostředí souhlasí s důrazem na jeho vzhled, avšak dětské koutky a psi by neuvítali.

Jednou z věcí, které mě na výsledcích mého výzkumu překvapily, byly postoje mladší generace Z na princip evolučních cílů a jejich vnímání. Jelikož jsem sama její součástí, očekávala jsem větší důraz na poslání. Tento předpoklad byl z mé strany s největší pravděpodobností způsoben tím, že mě obklopují takoví jedinci, co vědí, kde chtějí v životě směřovat a možná i proto jsou více ochotni „obětovat“ výdělek svému poslání. Nedalo by se však říci, že já sama to tak mám a tudíž chápu pohledy dotazovaných, že pociťují za mě naprosto logickou potřebu nejprve se dostatečně zaopatřit. U generace X mě naopak překvapilo její odhodlání pouštět se do nových věcí a nebát se výzev. Z čeho bychom si dle mého měli brát příklad, je postoj starší generace na čas věnovaný blízkým. Mladší generace totiž klade velký důraz na práci a je ochotna obětovat jí mnoho času. Díky/bohužel svým životním zkušenostem generace X pochopila, že je důležité umět čas od času říci své práci ne a odpočívat. Avšak zkušenosti jsou nepřenositelné, takže si na to my, zástupci generace Z, budeme muset přijít sami. Obecně mě také překvapily odmítavé postoje této generace na způsob řešení konfliktů, u něhož jsem předpokládala, že jej všichni dotazovaní budou přijímat velmi kladně. Zajímavé bylo také zjištění, že by tito zástupci generace Z ocenili absenci postupu na vyšší pozici. V mnoha ohledech mne tedy výsledky výzkumu překvapily a také musím na závěr říci, že vést rozhovory na toto téma bylo z mnoha úhlů přínosné a zajímavé.

Seznam použitých zdrojů

Bejtkovský, J., 2016. *The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic*. *Littera Scripta*. 9(2), 25-45.

Belbin R. M. (2012). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.

Bělohlávek, F., Košťan, P. & Šuleř, O. (2001). *Management*. (1. vydání). Olomouc: Rubico.

Beneš, M. (2014). *Andragogika*. Praha: Grada Publishing.

Berkup, B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z. Management Of Different Generations In Business Life, *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2039-2117.

Davis, Anne, L., Kopelman, Richard, E. & Prottas, David, J. (2008). *Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure*. *Journal of Managerial Issues*, 20 (2), 255-271.

Eisnerová, Susan P. (2005) Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. 70(4), 4-12.

Gillernová, I., Kebza, V., & Rymeš, M. (2011). *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada.

Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět* (přeložila Petra BADALEC). Brno: Jan Melvil Publishing.

Holden K., Raffo, M., 2014. A potential generation gap: perspectives on female leadership. *Gender in Management: An International Journal*. 29(7), 419-431.

Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada Publishing. Citováno 5. března 2023. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=46GSIuqgDhAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Jones, Beverly, E. (2021). *Find Your Happy At Work. 50 Ways to Get Unstuck, Move Past Boredom, and Discover Fulfillment*. Newburyport: Career Press. Citováno 4. března 2023. Dostupné z: https://www.scribd.com/read/519676455/Find-Your-Happy-at-Work-50-Ways-to-Get-Unstuck-Move-Past-Boredom-and-Discover-Fulfillment#a_search-menu_549043

Keller, Lane, K. & Kotler. P. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. Citováno 5. března 2023. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=3Z60x_U2OaEC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Laloux, F. (2020). *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. (2. vydání). Přeložil Viktor JUREK). Praha: PeopleComm.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. (1. vydání). Praha: Grada.

McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Lexington Drive: UNSW Press. Citováno 5. března 2023. Dostupné z: https://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf

Miner, John, B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential Theories Of Motivation and Leadership*. Routledge. Citováno 5. března 2023. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PA61&dq=frederick+herzberg+hygiene+factors+and+motivators&ots=UH_aHyeLuDR&sig=IdVQAp6I_30f1RQ1k1ixfRUABIU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Park, J., Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*. 31(4), 1195-1202.

Pheysey, Diana, C. (1993). *Organizational Cultures: Types and transformations*. (1. published). New York: Routledge.

Robbins, S., Judge, M. (2017). *Organizational behavior*. (17 global edition). Boston: Pearson.

Sapolsky, Robert, M. (2017). *Behave: The Biology Of Humans At Our Best And Worst*. New York: Penguin Press. Citováno 24. února 2023. Dostupné z: <https://archive.org/details/BehaveTheBiologyOfHumansAtOurBestAndWorst/page/n3/mode/2up>

Santos, S. R., Cox, K. (2000). Workplace adjustment and intergenerational differences between Matures, Boomers, and Xers. *Nursing Economic\$*. 18(1), 7-13.

Seemillerová, C., Graceová, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus*. 22(3), 21-26.

Semillerová, C., Graceová, M. (2018). *Generation Z: A Century in the Making*. London: Routledge.

Senge, P. M. (2007) *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.

Shinde, S. (2018). *Functions of management*. Hillsborough: Lulu publication. Citováno 22. února 2023. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=A21ZDwAAQBAJ&pg=PA22&hl=cs&source=gs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Švaříček, R., Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

van den Berg, M. (2020). *Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z*. Praha: Grada publishing.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Vochozka, M. & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing.

WorkLife (2021). *Seriál ZAŘIZUJEME: Místnost k odpočinku*. Citováno 3. března 2023. Dostupné z: <https://worklife.cz/design-a-trendy/serial-zarizujeme-mistnost-k-odpocinku/>

Seznam tabulek

Tab. 1 – specifikace participantů výzkumného šetření

Seznam příloh

Příloha č. 1. – Osnova polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 1.

Téma: Tyrkysové organizace v kontextu vnímání generací X a Z

Osnova polostrukturovaného rozhovoru

Základní výzkumná otázka:

Jakým způsobem jsou z pohledu dvou různých generací X a Z české společnosti vnímány hlavní principy tyrkysových organizací, tedy sebeřízení, celost a evoluční cíle?

Úvod rozhovoru:

- Pozdrav a představení se
- Poděkování za pomoc s rozhovorem
- Seznámení s projektem
 - Jedná se o bakalářskou práci
 - Jaké je téma této práce
 - Po dokončení práce bude mít participant možnost si ji přečíst
- Jak bude rozhovor probíhat – dělení do tří bloků, pro lepší uvedení do kontextu budou uvedeny také krátké příklady z praxe
- Informovaný souhlas

PŘEDPOROZUMĚNÍ TÉMATU

- Stručně vysvětlit, co to jsou tyrkysové organizace
 - vysvětlit v základu TO – co to je a jak funguje, tvoří ji tři hlavní principy (jaké?)
 - **sebeřízení** = rovnost mezi všemi členy týmu, absence šéfů a manažerů, rozhodování na základě poskytnutých rad od svých kolegů, zodpovědnost za práci.
 - **celost** = zaměstnanci na svém pracovišti často nasazují masky a neprojevují své skutečné já. V TO je naopak oceňováno, aby byli všichni sami sebou a měli tak možnost využívat široké spektrum svých charakterových vlastností také v pracovní sféře.
 - **evoluční cíle** = pro TO je hlavním pohonným motorem vize/myšlenka prorůstající celou firmou. Odvíjí se od ní veškerá rozhodnutí. Je to jakési vyšší poslání, které má pro celou firmu větší váhu než zisky.

1. SEBEŘÍZENÍ

a) Rozhodování – zjistit, jak pohlíží participant na práci v týmu a jak by jim vyhovovalo nést zodpovědnost za svá rozhodnutí

- **Jakou přikládáte váhu schopnosti umět pracovat v týmu? Jaké máte vy sám/a zkušenosti s prací v týmu?**

PŘÍKLAD Z KNIHY:

V TO neexistuje žádný šéf, ale pracovníci fungují v rámci týmů, tudíž jde o vyjednávání cílů a postupů uvnitř a mezi týmy navzájem:

Např. týmy v Buurtzorgu – zdravotní péče poskytovaná přímo v domácnosti – fungují bez šéfů. Sestávají ze zdravotních sester a bratrů a společně zastávají všechny úkoly jako: stanovení směru, cílů analyzují problémy a nachází jejich řešení. Při řešení nějaké důležité otázky je svolána porada, kdy je vybrán facilitátor (ten, kdo pomáhá udržet směr celé porady). Na místě jsou sepsány nejdůležitější body. Hledá se řešení, u kterého nikdo nemá žádné zásadní námitky.

- **Umíte si říct o radu a jakou jim přikládáte váhu? Necháváte se spíše řídit svou vlastní hlavou nebo nasloucháte druhým?**
- **Zkuste si představit pracovat pro firmu, kde by byla veškerá rozhodnutí o Vaší práci prováděna v rámci Vašeho týmu. Jak by Vám to vyhovovalo? Uměl/a byste si představit aktivně prosazovat své názory v rámci týmu? Uměl byste sám na vlastní zodpovědnost učinit větší pracovní rozhodnutí?**

PŘÍKLAD Z KNIHY:

V TO dochází k rozhodnutím pomocí rad. To znamená, že když přijdeme s něčím novým, musíme se o tom pobavit se svými kolegy a s těmi, kteří dané problematice rozumí. Konečné rozhodnutí je však na nás.

Např. jeden pracovník přišel za zakladatelem firmy s tím, že by chtěl vyzkoušet expandovat do Pákistánu, kde se právě bude stěhovat. Ten na jeho návrh reagoval velmi skepticky a vysvětlil mu, proč se podle něj jedná o velmi špatný nápad. Finální rozhodnutí však bylo na pracovníkovi, který s nápadem přišel a ten se nakonec rozhodl tuto pobočku otevřít. Jednalo se o rozhodnutí za stovky milionů dolarů, které se však nakonec vyplatilo.

- **Jak by Vám vyhovovalo nést plnou zodpovědnost za svá pracovní rozhodnutí a činy?**

b) Přidělování pracovních rolí – zjistit, jak by participanti hodnotili flexibilitu pracovní náplně a absenci kariérního žebříčku

- **Představte si, že byste v práci neměl/a po ruce žádný ustálený popis pracovních činností, které byste měl/a vykonávat, ale mohl/a byste je spoluutvářet a měnit dle potřeby. Co vy na to?**

PŘÍKLAD Z KNIHY:

Např. si zkuste představit, že pracujete na pozici recepční/ho. Všimnete si, že klienti často volají se stejnými dotazy, proto by bylo logické vytvořit na webu nějaký seznam častých otázek. Tento nápad buďto můžete přednést někomu, kdo by se jej mohl zhostit anebo vy sám/a můžete tento nápad zrealizovat – byť to není Vaší běžnou náplní práce a přidáte si tím o práci navíc.

- **Jak byste vnímal/a, kdybyste v práci neměl/a možnost postoupení na vyšší pozici?**

PŘÍKLAD

Z KNIHY:

Např. v Buurtzorgu (zdravotní sestry) neexistuje žádný žebříček funkcí, takže není kam stoupat. Naopak jsou tu tzv. oblastní koučové – zkušené zdravotní sestry s komunikačními schopnostmi – kteří nemají na zodpovědnost výsledky daných týmů a nemají ani žádná rozhodovací práva. Fungují tedy jako jakýsi support týmů, pomáhají jim klást si správné otázky, aby našli ta nejlepší řešení, poskytují jim různé rady atd.

c) Plat a odměny – zjistit, jak by participantům vyhovovalo, že by se spolupodíleli na určování výše svých platů a že by zde neměli možnost individuální finanční odměny

- **Jak by se Vám líbilo, kdyby se všichni členové týmu spoluúčastnili rozhodnutí o výši svých platů?**

PŘÍKLAD

Z KNIHY:

Např. firma AES zabývající se energetikou (40 tisíc zaměstnanců) se v tomto řídí tzv. dohodou kolegů, kdy si každý nastavuje plat sám, ale na základě procesu rad – museli si tedy vyžádat doporučení a pohled svých kolegů na výši

jejich platu. To tedy znamená, že je každý zodpovědný za posouzení míry vlastní užitečnosti a za ověření svých závěrů u svých kolegů.

NEBO každý kolega má ohodnotit své spolupracovníky pomocí škály od -3 do +3 (tento člověk přispívá mnohem více než já anebo mnohem méně než já), poté jsou na základě jednoduchého algoritmu kolegové rozřazeni do jednotlivých platových skupin.

- V TO věří, že jsou individuální finanční odměny přežitek, který způsobuje velké rozdíly v platech. Mnohem spíše pracovníky motivuje naplňující práce, a ne vidina finanční odměny. Aby se snížila platová nerovnost, vznikly tzv. celofiremní prémie, kdy všichni zaměstnanci dostanou stejnou výši prémie. Co si o tomto způsobu myslíte?

d) Komunikace – zjistit pohled účastníka na otevřenou komunikaci uvnitř firmy

- Jak byste ocenil/a, kdyby podniky se svými zaměstnanci sdílely veškeré informace, ať už pozitivní nebo negativní, např. platy či finanční situaci firmy?

Např. formou intranetu, kde jsou k dispozici všechny informace.

- Jak byste uměl/a zhodnotit pracovní výkon sebe a svého okolí? Jak přijímáte zpětnou vazbu?

PŘÍKLAD Z KNIHY:

U Buurtzorgu (zdravotnická péče) zpětná vazba funguje tak, že se v kruhu tří lidí hodnotí navzájem. Každý si připraví hodnocení sebe a svých dvou kolegů, takže si můžou navzájem porovnat, jak vnímají sami sebe a ostatní.

2. CELOST

a) Seberozvoj – zjistit, jakou váhu přikládají účastníci seberozvoji a novým výzvám

- Jakou roli ve vašem životě zastává rozvoj Vašich zájmů, nových dovedností a vědomostí? Uvažujete někdy nad svými silnými a slabými stránkami? Přemýšlíte o tom, jaké kroky by bylo zapotřebí učinit, abyste své silné a slabé stránky posílili?
- Zkoušíte rád/a nové věci? Např. kdybyste měl/a vést nějaké školení či odprezentovat svůj projekt, a ještě s těmito aktivitami nemáte

zkušenost, jaké by to ve Vás vyvolalo emoce? Chopil/a byste se této příležitosti? Myslíte si, že je lepší přenechávat úkoly těm, kteří jsou v nich zblhlí anebo naopak jej zadat někomu, kdo s nimi nemá žádné zkušenosti?

- **Jakou váhu by pro Vás mělo, že firma buďto nabízí či nenabízí možnost vzdělávacích kurzů a školení?** Jaké kurzy/školení byste uvítal/a Vy? Na co by byly zaměřené?

PŘÍKLAD Z KNIHY:

V TO jsou nabízeny kurzy a školení jako nenásilná komunikace, řešení konfliktů a rozhodování v prostředí bez hierarchie. Např. v Buurtzorgu si každá sestra či bratr může vybrat libovolné kurzy, samy tedy rozhodují o svých potřebách. TO shledává možnost rozvíjet své zaměstnance jako velmi důležitou součást!

- **Jakou váhu přikládáte ve svém životě odpočinku a prostoru na vlastní myšlenky?**

PŘÍKLAD Z KNIHY:

V Heiligenfeld (klinika mentálního zdraví) zavedli pravidelná úterní setkání, která trvají 75 minut. Je představeno nějaké téma, které je aktuální (komunikace, řešení nějakého konfliktu, firemní hodnoty atd.). krátká prezentace představí různé způsoby řešení a poté přichází na řadu rozdělení do skupin např. po 6 lidech a tam se zamýšlí nad daným tématem – vždy je určen facilitátor skupiny. Poté skupiny sdělují výstupy z tohoto zamyšlení.

Např. v Sounds True věří, že abychom mohli naslouchat svému nitru a objevit v sobě nevídané věci, měli bychom se čas od času oddat chvilce ticha (zastavit ten šum kolem sebe). Každý den v 8:30 zazvoní zvon a každý se dle svého uvážení může přidat k 15minutové skupinové meditaci nebo jen tak sedět v tichosti u svého stolu.

b) Emoce a prožívání – zjistit, jak by na participanty působilo otevřené prožívání emocí na pracovišti TO

- **Jaký by ve Vás vyvolalo dojem, kdyby Vám na pohovoru potencionální kolega či kolegyně řekl/a naprosto otevřeně, s jakými problémy se firma momentálně potýká?**

- Zamyslete se prosím nad touto větou: lidé se často bojí v práci projevit své pravé já, proto se chovají tak, jak si myslí, že se od nich očekává. Co si o této myšlence myslíte? Měl by si podle Vás člověk držet od svých kolegů v práci určitý odstup?

PŘÍKLAD Z KNIHY:

Např. Ozvision (japonská internetová firma) pořádá každé ráno krátké posezení, kdy si lidé v týmu navzájem sdělují nějaké novinky z pracovního či osobního života – něco, co je zaujalo nebo ovlivnilo. Toto má pomoci se sejmutím masky a s přiblížením svého pravého já.

- Jakou roli pro Vás hraje schopnost vyjadřovat své pocity a emoce druhým? Jak moc je pro Vás (ne)komfortní?
- Zkuste si představit situaci, kdy mezi dvěma kolegy vzniknou na pracovišti neshody. Jaké je podle Vás nejlepší řešení takové situace? Jakou roli podle Vás může zastávat konflikt s druhým člověkem v životě? Je dobré se mu vyvarovat či naopak? Dokázal/a byste někoho konfrontovat? Jakou máte vy sám/a zkušenost s konflikty na pracovišti?

PŘÍKLADY Z KNIHY:

Např. v TO existuje praktika, kde se tito účastníci snaží odpovědět na tyto otázky: Takhle se cítím. Tohle potřebuji. Co potřebuješ ty? Také je důležité umět si přiznat své chyby a odprostit se od toho, že má jen on pravdu.

- Jak zvládáte sebereflexi? Je pro Vás jednoduché přiznat si své chyby? Dokážete mluvit o svých chybách s druhými?

c) Pracovní prostředí – jakou váhu přikládají participantů pracovnímu prostředí

- Kdybyste měl/a možnost přizpůsobit si vzhled svého pracoviště podle sebe, jakou byste této činnosti přikládal/a váhu?
- Kdyby firma, v níž pracujete, zavedla ve svých prostorách koutek pro děti, jaký byste na to měl/a názor?
- Jaký máte názor na dog-friendly kanceláře?

PŘÍKLADY Z KNIHY:

Např. v TO (Patagonia – firma, která vyrábí outdoorové vybavení) mají vlastní dětské centrum, kdy děti chodí za svými rodiči například k pracovnímu stolu nebo obědovat. Přítomnost dětí totiž rodiče nutí projevit své pravé já. Není výjimkou, když na poradě matka kojí své dítě.

d) Závazky a flexibilita – zjistit, jak moc je pro participanty důležité mít také prostor na svůj osobní život, koníčky a rodinu a zda by tedy ocenili, že TO klade důraz také na osobní život pracovníků

- **Jakým způsobem byste zhodnotil/a svou potřebu mít čas na rodinu, přátele a zájmy?**
- **Byl/a byste ochoten/a upřednostnit životní událost (např. narozeniny nejlepšího kamaráda) před schůzkou s klientem? Za jakých okolností byste upřednostnil/a osobní událost před pracovní událostí?**
- **Jaká by byla Vaše představa ideální pracovní doby? Vyhovovalo by Vám trávit v práci přesně stanovený čas? Byl/a byste ochoten/na být v práci nad rámec Vaší pracovní doby?**

PŘÍKLAD Z KNIHY:

Např. v TO mají porady, kde se jednotliví pracovníci baví o tom, kolik teď mají prostoru věnovat se cílům organizace. Jestliže někdo potřebuje více prostoru na svůj osobní život, vykomunikuje si to se svým týmem – ten se snaží nalézt nějaké řešení. Je tedy nutné, aby ten člověk dostal svých závazků a dokázal se domluvit v rámci svého týmu.

3. EVOLUČNÍ CÍLE

a) Zkoumání životního směru a poslání – zjistit, zda a do jaké míry participanti přemýšlejí nad svým životním posláním a směrem (je to pro ně důležité?)

- **Které informace o firmě by pro Vás byly při rozhodování o přijetí nabídky práce stěžejní?**
*Spíše materiální (plat, vybavení, benefity) nebo duchovní (co firma dělá, jak dosahuje svých cílů, je ke svým klientům férová? Shodují se naše hodnoty?)
???*

- **Jakou váhu přikládáte zkoumání toho, co Vás v životě baví a naplňuje?** Kdybych se Vás teď zeptala, jaké je Vaše životní poslání, byl/a byste schopen/a mi odpovědět?
- **Jakým způsobem byste při výběru práce zohledňoval, zda firma zapadá do toho, co je podle Vás Váš úkol a místo v životě?** Měla by podle Vás firma při náboru brát v potaz, jak moc se shodují hodnoty a cíle uchazeče s hodnotami firmy, popř. do jaké míry? Čemu by dle Vás měla firma při náboru nových pracovníků hlavně věnovat svou pozornost?

PŘÍKLAD Z KNIHY:

U náborů se TO snaží přijít na odpověď otázky: Je nám souzeno jít společnou cestou? Tyto náborů trvají déle než u jiných organizací. Jde o to poznat se na pohovoru také z lidské stránky. Proto se pohovory zaměřují také na bližší poznání osobnosti, a nejen na jeho dovednosti.

b) Naslouchání evolučním cílům – zjistit, jakým způsobem participanti nahlíží na fakt, že se TO rozhoduje především na základě svých stanovených evolučních cílů

- **Jak byste hodnotil/a, kdyby firma, v níž pracujete, odmítla velkého klienta na základě toho, že se jejich cíle a hodnoty neshodují?**

PŘÍKLAD Z KNIHY:

Např. firma zabývající se výrobou outdoorového oblečení, kdy jedním z jejich evolučních cílů je co nejméně zatěžovat svou výrobou životní prostředí, odmítá dodavatele, kteří nezaručují vynikající ekologické standardy.

- **Zkuste si představit, že firma, ve které pracujete, zruší úspěšný produkt, protože se neshoduje s jejich cíli a hodnotami?**

PŘÍKLAD Z KNIHY:

Např. zakladatel velmi úspěšné outdoorové firmy se rozhodl zrušit výrobu ocelových skob do skal, jelikož zanechávaly prasklinky ve skalách. Jedním z evolučních cílů této firmy je být svým podnikáním šetrný k přírodě.

- Jakým způsobem byste nahlížel/a na myšlenku, že „konkurenční firma není náš nepřítel, ale naopak partner, který nám napomáhá dosáhnout cílů rychleji a ve větším měřítku“?

PŘÍKLAD Z KNIHY:

Např. zakladatel velmi úspěšné firmy ve svém oboru zdravotnické péče vydal knihu, kde velmi detailně popisuje revoluční metody fungování své organizace, aby je konkurence mohla napodobit. Také bezplatně funguje jako poradce, který radí svým největším konkurentům na trhu.

- Jak byste ocenil/a, kdyby podniky se svými zákazníky a dodavateli sdíleli veškeré informace o výrobě svých produktů?

c) Organizace jako živý organismus – zjistit, jakým způsobem nahlíží účastníci na proměnlivé prostředí TO

- Jakým způsobem reagujete na změny? Jak se vyrovnáváte se stresem, který vznikne z důvodu náhlé změny? V čem spatřujete výhody a nevýhody proměnlivého prostředí?
- Jak by Vám vyhovovalo, kdybyste místo dlouhodobého plánu měl/a spoléhat na svou intuici a kreativitu, které by Vám měly pomoci s nalézáním nových možností ve Vaší práci? Jak byste vnímal/a, kdybyste pracoval/a v prostředí, kde se klade důraz na vlastní iniciativu a nové nápady?

PŘÍKLAD Z KNIHY:

Např. v jedné firmě zabývající se výrobou elektromotorů se pár pracovníků nadchlo pro myšlenku, že by mohli začít využívat čistou měď místo slitiny. Má totiž mnohem lepší vodivost, a to by se mohlo někomu hodit. Neudělali si žádný průzkum a šli hned do toho, jelikož z toho měli dobrý pocit.

ZÁVĚR ROZHOVORU:

Dotaz, zda nemá účastník ještě nějaké doplňující otázky

Poděkování za čas a rozhovor

Rozloučení