

Well-being a pozitivní firemní kultura v tyrkysovém organizačním modelu

Natálie Vašková

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie Vašková**
Osobní číslo: **K20484**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Well-being a pozitivní firemní kultura v tyrkysovém organizačním modelu**

Zásady pro vypracování

1. Proveďte rešerši literatury a elektronických zdrojů pojednávajících k tématu práce - štěstí a well-being, happiness management, organizační modely firem a zpracujte teoretickou část.
2. Stanovte cíl a účel práce, definujte výzkumné otázky a využité metody výzkumu.
3. Realizujte výzkum pomocí stanovených metod.
4. Analyzujte výsledky výzkumu a vyvodte závěry.
5. Na základě zjištěných dat uveďte doporučení.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-4436-0.
LALOUX, Frédéric, 2016. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Přeložil Viktor Jurek. Praha : PeopleComm. ISBN 978-80-87917-29-9
LYUBOMIRSKY, Sonja, 2007. *The How of Happiness*. Londýn : Pinguin Press. ISBN 978-0143114956
MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI, 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno : Management Press ve společnosti Albatros Media. ISBN 9788026505914
SELIGMAN, Martin E. P., 2014. *Vzkvétání: nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Přeložila Eva Nevrlá. Brno : Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-95-0

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Blandína Šramová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 18. 4. 2023

Jméno a příjmení studenta: Natálie Vašková
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce navazuje na předchozí studii o happiness managementu a pozitivní firemní kultuře v tyrkysovém organizačním modelu, specificky ve společnosti Etnetera Activate. Cílem je poskytnout komplexní obraz o způsobu, jakým tyrkysové firmy přistupují k vytváření pozitivního pracovního prostředí. Práce nabízí poznatky a doporučení pro nově vznikající tyrkysové organizace nebo společnosti, které plánují tento model přejít, a učinit tak informace o budování pozitivní firemní kultury v tomto modelu přístupnějšími. Hlavní výzkumné otázky zkoumají úroveň well-beingu zaměstnanců a účinnost konkrétních implementovaných nástrojů happiness managementu.

Klíčová slova: happiness management, happiness v práci, pozitivní psychologie, pozitivní firemní kultura, tyrkysový organizační model, well-being zaměstnanců

ABSTRACT

This bachelor's thesis builds upon a previous study on happiness management and positive corporate culture in teal organizational model at Etnetera Activate. The aim is to provide a complex picture of the way the teal model approaches creating a positive work environment. It provides insights and recommendations for new teal organizations or companies planning to adopt this model, and to make information about building a positive corporate culture in this model more accessible. The research explores the level of employee well-being and the effectiveness of specific implemented tools of happiness management.

Keywords: happiness management, happiness at work, positive psychology, positive corporate culture, teal organizational model, employee well-being

Děkuji vedoucí své bakalářské práce, doc. PhDr. Blandíně Šramové, Ph.D. za přínosné rady veškerou podporu a ochotu, kterou mi v průběhu psaní práce poskytla.

Děkuji Ing. Tomáši Ryglovi, který mi téma happiness managementu představil a poskytl mi cenné rady při výzkumu, jenž této práci předcházel.

Děkuji Michalovi Šrajerovi za možnost účasti na konferenci Happiness@Work, která obohatila tuto práci o zajímavé pohledy a zdroje.

Děkuji Pavlu Polovi a všem zaměstnancům firmy Etnetera Activate za veškerou spolupráci v průběhu výzkumu.

„Maybe we don't need to be working harder, but softer and more intentional.“

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 WELL-BEING	10
1.1 PŘÍSTUP POZITIVNÍ PSYCHOLOGIE	11
1.1.1 Uspokojování lidských potřeb.....	11
1.1.2 PERMA	14
2 POZITIVNÍ FIREMNÍ KULTURA	16
2.1 WELL-BEING V PRÁCI	17
2.1.1 Současné trendy budování pozitivní firemní kultury skrze well-being	20
3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIREM	21
3.1 PRŮŘEZ ORGANIZAČNÍMI MODELÝ	21
3.2 TYRKYSOVÝ EVOLUČNÍ MODEL	22
3.2.1 Well-being v tyrkysových organizacích.....	24
4 METODIKA	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
5 PRŮBĚH A LIMITY VÝZKUMU	29
6 O ETNETERA ACTIVATE	30
7 BUDOVÁNÍ POZITIVNÍ FIREMNÍ KULTURY V EA	32
8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU THE WORKPLACE PERMA PROFILER	39
9 VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VYUŽÍVANÝCH NÁSTROJŮ HAPPINESS MANAGEMENTU	46
10 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK + DOPORUČENÍ	56
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM GRAFŮ	74
SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Současnému světu businessu vládne rychlost, neudržitelnost a snaha o nekonečný růst. Tyto hodnoty se bez ohledu na jejich cenu staví do popředí. Tradiční modely řízení se příliš dlouho zaměřovaly na optimalizaci výkonu a ziskovosti na úkor well-beingu zaměstnanců. Výsledkem se stala vysoká míra fluktuace, vyhoření a nízké spokojenosti s prací.

Firmy čelí stále většímu tlaku na vytváření udržitelnějších pracovišť, která podporují pohodu a růst svých zaměstnanců. Studie ukazují, že spokojenější pracující jsou produktivnější, kreativnější a angažovanější, což vede k lepším obchodním výsledkům a konkurenční výhodě na trhu. V reakci na řešení tohoto problému vznikají nová paradigmatata řízení organizací, které ve své podstatě redefinují priority, jež považují za hlavní hnací sílu úspěchu.

Dokonalým příkladem je tyrkysový organizační model. Klade důraz na sebeřízení a vysokou míru autonomie, účelnost práce a komplexní rozvoj. Strhává klasickou pyramidovou strukturu a propojuje. Jeho snahou je povzbuzení k převzetí odpovědnosti a spolupráce směrem k dosažení společných cílů. Mimo již zmíněné staví do popředí budování pozitivní firemní kultury, k čemuž využívá nástrojů happiness managementu. Upřednostňuje lidský prvek a podporuje vyváženější přístup k úspěchu organizace, směrem ke všem zúčastněným stranám tohoto procesu. Zavádí programy a iniciativy, které podporují well-being, pohodu a budování odolnosti zaměstnanců.

Tato bakalářská práce navazuje na ročníkovou práci s názvem „Happiness manager a budování pozitivní firemní kultury v tyrkysovém organizačním modelu“ a její zjištění. Cílem je formou case study vytvořit ucelený a komplexní obraz o budování pozitivní firemní kultury v tyrkysovém organizačním modelu. Teoretická část je zaměřena na problematiku well-beingu, pozitivní firemní kultury a organizační struktury firem. Praktická část nabízí představení specifické tyrkysové společnosti, měření míry well-beingu jejích zaměstnanců a hodnocení efektivitativy jí využívaných nástrojů happiness managementu. Účelem práce je poskytnout poznatky a doporučení nově vznikajícím tyrkysovým organizacím nebo firmám, jež se snaží na model přejít a mají zájem vytvářet šťastnější a udržitelnější pracoviště pro zaměstnance.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 WELL-BEING

Kontinuální snaha o dosahování pocitu štěstí je v našich životech jedním z nejsilnějších motivátorů, a to bez ohledu na část historie, v níž se nacházíme (Baumeister, 1991). Jeho výzkum se stává nedílnou součástí lidského bádání, především v oblasti psychologie. Blíže se jím zabývá směr nesoucí označení pozitivní psychologie (Křivohlavý, 2012).

Definovat štěstí může být poněkud ošemetným úkolem. V množství slovníků a publikací se jeho vymezení různí. Pro účely měření a dalšího zkoumání je tento krok nezbytný.

Jedná se o stav nutný prožití, což je subjektivním zážitkem. Je možné konstatovat, že na sobě poznáme, kdy jej cítíme (Kjerulf, 2016). Ne vždy jsme ovšem schopni správně identifikovat, který podnět je skutečným původcem, a to z důvodu lidské tendence nadhodnocovat očekávanou intenzitu a délku trvání jeho prožívání (Gilbert a Wilson, 2000).

V rámci délky trvání chápeme štěstí ve dvou rovinách – jedná se o formu krátkodobou a dlouhodobou (Špok, 2014). V prvním případě jde o pocit prožívaný v daném okamžiku. Dlouhodobé (také reflektované) štěstí, je pro naše mentální i fyzické zdraví relevantnějším, vyžaduje konzistentní vynakládání energie (Bahbouh, 2011) a podnikání aktivních kroků směrem ke změně (Santos a Gendler, 2014).

Horizontální (také užší) pojetí nahlíží na štěstí především skrze jeho krátkodobé vnímání (Křivohlavý, 2013) a je typické pro hédonismus, založeným na principu navozování potěšení (Moore, 2004). Jeho cílem je „maximalizovat slast a minimalizovat strast“ (Křivohlavý, 2013, s. 15).

Cambridgeský slovník (nedatováno) definuje pojem happiness jako prostý „pocit radosti nebo štěstí“. Tato stručná definice opět odráží jeho krátkodobé chápání, podobně jako jedna z definic v Psychologickém slovníku (Hartl a Hartlová, 2015, s. 679), která jej popisuje jako „pocit tělesného a duševního blaha bez tlaku neuspokojené potřeby.“

Vertikální (také širší) pojetí rozumí štěstí v jeho dlouhodobé formě. Sonja Lyubomirsky (2007, s. 40) jej popisuje jako „prožitek radosti, spokojenosti nebo pozitivní pohody v kombinaci s pocitem, že život jedince je dobrý, smysluplný a stojí za to“. Také druhá definice Psychologického slovníku (Hartl a Hartlová, 2015, s. 679), zmiňuje pocit „plnosti bytí, vědomí, seberealizace“ a reflektuje tak jeho dlouhodobé pojetí.

Seligman (2003) neshledává hédonismus dostatečným, spojuje jej se konceptem eudaimonie a otevírá dveře komplexnějšímu vhledu do problematiky.

Při zkoumání této oblasti je neméně podstatné věnovat se sémantické stránce. Ve výzkumech a odborných publikacích se nejčastěji pracuje s pojmy happiness/štěstí a well-being (Křivohlavý, 2013).

Seligman (2014) dochází k závěru, že pojem štěstí je pro svůj subjektivní ráz a nadužívanost nepoužitelným. Setkáme se s ním spíše v textech filosofických (Křivohlavý, 2013).

Well-being je teoretickým konstruktem, což jej dělá lépe měřitelným (Seligman, 2014), proto i v současné psychologii preferovanějším (Křivohlavý, 2013). V horizontálním kontextu vysvětluje prožívání pocitů osobního a psychického blaha. Na vertikále jde o Seligmanovu teorii autentického štěstí a teorii duševní pohody.

1.1 Přístup pozitivní psychologie

Napříč historií je možno zaznamenat množství filosofických směrů a myslitelů, kteří se problematikou well-beingu do jisté míry zabývali. Ať už jde o antického Sokrata, a jeho koncept eudaimonie (v doslovném překladu „dobrý duch“, někdy také „štěstí“), popisující štěstí v širším pojetí, stoické přesvědčení, že blaho pramení v zábavě a plném užívání si života nebo existenciální úvahy o tom, zda má vůbec usilování o tento pocit jakýkoliv smysl (Warburton, 2013).

Samotný směr zvaný pozitivní psychologie byl oficiálně ustanoven až před začátkem nového tisíciletí, v roce 1999, kdy proběhlo první setkání jeho výzkumníků (Czech Positive Psychology, ©2023). V současnosti je jednou z nejrychleji rostoucích disciplín psychologie (Martín-del-Río, Neipp, García-Selva a Solanes-Puchol, 2021). První výzkumy a knihy na toto téma však přicházely dříve. Již v roce 1929 byla formulována myšlenka, že dosažení well-beingu není pouhým výsledkem náhody (Samuel, 2019).

Rozvoj disciplíny byl reakcí na výraznou převahu studií týkajících se negativních emocí, především deprese a strachu. Mezi lety 1887-1999 tvořil výzkum pozitivních emocí pouze 2,8% podíl (Bucher, 2021). Pozitivní psychologie apeluje na nutnost zkoumání všech stran života (Křivohlavý, 2004) a Diener (2009) v roce 1984 přichází s pojmem „subjektivní well-being“, který je možné empiricky měřit. Možnosti měření jsou od té doby dále rozvíjeny a zkoumány.

1.1.1 Uspokojování lidských potřeb

Míra well-beingu fluktuuje v závislosti na etapách lidského života. Neznamená to však, že s věkem jeho úroveň ubývá (Cacioppo J. a Cacioppo S., 2018). Různé přístupy k jeho dosažení

je možno spatřit i v národním měřítku. Ať už se jedná o jihoafrické Ubuntu, kdy lidé štěstí nalézají skrze jeden druhého nebo kostarické Pura Vida vyjadřující pozitivní přístup k životu (Russell, 2019), účel zůstává nezměněný.

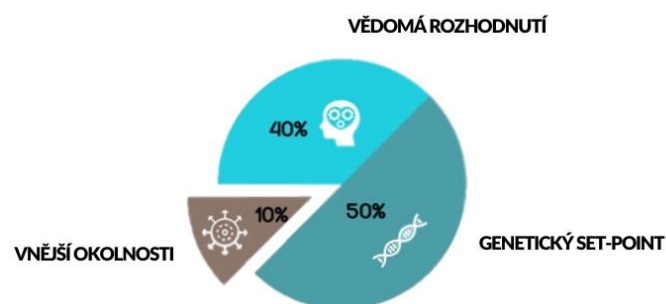
Za jeden z obecně nejšťastnějších národů jsou považováni Dánové, a to především v kontextu well-beingu v práci, které nazývají specifickým výrazem *Arbajds glaede* (Workplace Happiness, 2018). Přesto není možno konstatovat, že národ, který podobné označení nemá, nedosahuje v pracovním ani osobním životě naplnění.

Výsledky studií naznačují, že well-being není výsledkem pouze jednoho nebo dvou faktorů, ale integrací většího množství. V základu je lze dělit na vnitřní a vnější (Dfarhud, Malmir a Knahahmadi, 2014).

Geneticky je podmíněn set-point, ke kterému se po jakékoliv emoce spouštějící události (pozitivní či negativní) zpátky navracíme. Genetika však tvoří pouze 50% předpoklad ke štěstí (Lyubomirsky, 2007). I přes tento set point můžeme z dlouhodobého pohledu dosáhnout změn (Seligman, 2014).

Novější výzkumy se z hlediska genetiky zabývají zkoumáním kombinací funkčních forem genu kódujícího distribuci serotoninu do mozkových buněk a mluví o odlišnostech různých kombinací v kontextu prožívání štěstí jedinců (De Neve, Christakis, Fowler a Frey, 2012). Vědci se mimo jiné zabývají výzkumem prefrontální mozkové kůry, která vykazuje asymetrickou aktivaci ve vztahu k pozitivním a negativním emocím. Vyšší aktivita v levé části je spojována s pozitivnějším emocionálním stylem (Dfarhud, Malmir a Knahahmadi, 2014).

V případě vlivu našich vědomých rozhodnutí na vlastní štěstí jde o 40 % a vnějším okolnostem připadá 10% podíl – spadá sem právě pracovní oblast (Lyubomirsky, 2007). Tyto faktory nestojí samy o sobě a vzájemně se ovlivňují.



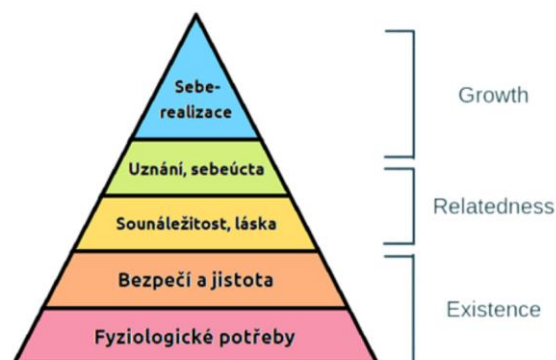
Obrázek 1 – Faktory ovlivňující štěstí jedince
(Zdroj: What Is Happiness, 2020, vlastní úprava)

Na dosahování well-beingu je možno nahlížet přes uspokojování lidských potřeb. Maslowova pyramida je blíže mapuje (Maslow, 1954) a skládá hierarchicky. Předpokládá nutnost uspokojení potřeby nižší úrovně pro umožnění naplnění úrovně vyšší. Po jejich naplnění má být dosaženo štěstí (Deci a Ryan, 2000). Nejvyšší uváděný stupeň je seberealizace, nad ní ovšem nalézáme již méně zmiňované sebepřekonání (Laloux 2016), často vysvětlováno spíše skrze vrcholné zážitky (Davis, 2019).



Obrázek 2 – Maslowova pyramida
(Zdroj: Procházková, 2018)

Alderferova teorie (Alderfer, 1972) dělí stupně pyramidy do tří skupin: existenční, vztahové a růstové. Mimo to na ni nahlíží holisticky a nepracuje s ní striktně hierarchicky. Zastává názor, že nespokojenost v určité oblasti se může projektovat do jiné.



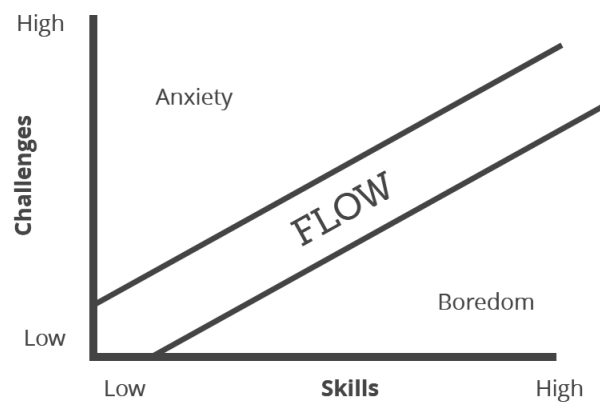
Obrázek 3 – ERG teorie
(Zdroj: Vlastní úprava pyramidy potřeb)

Potřeby mohou být také děleny do následujících skupin: mentální, emoční, spirituální a fyzické (Mühlfeit a Costi, 2017). Frey and Stutzer (2000) rozlišují tři zdroje subjektivního well-beingu: osobnostní a demografické faktory, mikro a makroekonomické faktory a faktory institucionální.

Nehledě na způsob dělení platí, že čím více potřeb je naplněno, tím šťastnější a spokojenější jsme (Baumeister, 1991).

Specifickou kategorií, která s problematikou well-beingu úzce souvisí, jsou stav flow a prožívání vrcholných zážitků, jejichž přítomnost prožitek štěstí umocňuje (Csíkszentmihalyi, 2015; Maslow, 2017). Flow může nastat souběžně s prožíváním vrcholného zážitku, ale ne všechny případy flow se kvalifikují jako vrcholné zážitky (Cherry, 2020).

Stav flow je takzvaným optimálním zážitkem, při kterém se osoba cítí na vrcholu svých schopností. Tento stav je navozen při naprostém splynutí s činností, ke které člověk disponuje potřebnými schopnostmi a zároveň cítí míru výzvy (Csíkszentmihalyi, 2015).



Obrázek 4 – Graf znázorňující stav flow

(Zdroj: Finding Flow, 2020)

V případě vrcholných zážitků se jedná se o stav, kdy se kognice stává nezaujatou, objektivnější a přesahuje ego (Maslow, 2017) a hraje významnou roli v seberealizaci (Krems, Kennrick a Neel, 2017). Jedná se o spirituální typ zážitků, které generují pozitivní emoce (Maslow, 2017).

1.1.2 PERMA

Seligmanův (2014) model PERMA rozvíjí teorii autentického štěstí, stává se základem teorie optimálního prospívání a představuje pět základních prvků ovlivňující well-being.

Positive Emotion (Pozitivní emoce) zahrnují prožitky radosti, nadšení a uspokojení, které následují po úspěchu, naplnění cílů a jako výsledek dalších situací a podnětů, které pozitivní emoce vyvolávají.

Engagement (Zapojení) se týká pocitu zaujetí vykonávanou činností. Jde o pocit vtažení a pohlcení danou aktivitou.

Relationships (Vztahy) zahrnují pozitivní a hluboké vztahy s ostatními lidmi, jako jsou rodina, přátelé a partner. Tyto vztahy vedou k pocitu sounáležitosti, podpory a lásky.

Meaning (Smysluplnost) odkazuje na, smysluplnost naší činnosti a života. Přispívání a podílení se na něčem větším.

Accomplishment (Úspěch) v sobě skrývá pocit uspokojení, který následuje po dosažení cílů a splnění úkolů. To rozvíjí pocit způsobilosti a sebevědomí.

Těchto pět dimenzí je považováno za klíčové pro dosažení a udržení trvalého pocitu blaha a spokojenosti v životě. Vychází z předpokladu, že well-being není pouze náhodný stav, ale lze ho aktivně budovat. Jedná se o nástroj určený pro zkoumání subjektivního well-being jednotlivců i celých organizací. V posledních letech se stává stále populárnějším v podnikovém prostředí, kde se snaží zlepšit firemní kulturu (Seligman, 2014).

Ani tento model neuniká kritice, a to ze dvou důvodů – je čistě teoretický a vynechává některé prvky, jako například fyzické zdraví (Donaldson, Donaldson a Ellardus van Zyl). Elementy, jako silné stránky do něj také přímo nezapadají, Seligman (2014) je přesto vnímá jako důležité a ve svém závěru povzbudil vědeckou komunitu ke hledání dalších stavebních bloků pro posílení rámce PERMA.

V kontextu měření well-beingu se v praxi využívají také upravené varianty PERMA dotazníku, například the Workplace PERMA Profiler nebo PERMA +4 (Kern, nedatováno; Donaldson, Van Zyl a Donaldson, 2022).

2 POZITIVNÍ FIREMNÍ KULTURA

Firemní kulturu chápeme jako „charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy“, který ovlivňuje výkonnost celé organizace (Urban, 2014, s. 13). Působí na její vnější i vnitřní prostředí (Lukášová, 2010).

Schein (2010) vysvětluje, že kultura organizace se formuje v čase a je výsledkem různých změn, kterými si zaměstnanci prochází. Dělí tři úrovně firemní kultury – artefakty, mohou být na první pohled vidět; hodnoty a normy zaměstnanců; a předpoklady, které na první pohled vidět nejsou (Juneja, nedatováno).

Budování pozitivní firemní kultury úzce souvisí s well-beingem zaměstnanců. Vytvoření pozitivní firemní kultury znamená vytvoření prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni, respektováni a podporováni, aby se mohli rozvíjet a naplňovat svůj potenciál. Taková kultura klade důraz na spolupráci, transparentnost a inovaci, a vede k tomu, že zaměstnanci jsou více angažovaní, produktivní a loajální vůči svému zaměstnavateli. Díky tomu se snižuje fluktuace, roste spokojenost a zvyšuje se zisk firmy. Esenciálními jsou zde důvěra, vzájemný respekt, způsob systému odměňování a zmiňovaný well-being (Torry-Cook, 2019).

Firmy, ve kterých sehrává nastolování pozitivní kultury významnou roli, zaznamenávají mnohem příznivější obchodní výsledky (Achor, 2012). Šťastnější zaměstnanci jsou až o 30 % více produktivní a je u nich pozorován až 70% rozdíl jejich angažovanosti. Úroveň prodeje narůstá v pozitivním prostředí o 37 %, kreativita se až třikrát zvyšuje. Zvládání stresu již není tak energeticky náročné. Efekty existují i v oblasti fyzického a mentálního zdraví (Mühlfeit a Costi, 2017). Spokojenost a štěstí v práci vede nejen ke zvýšené produktivitě (Lavy a Littman-Ovadia, 2017). Pokud za odvedenou práci následuje pochvala, může se výkon zvýšit až o 50 % (Grant a Gino, 2010).

Nepříznivá a toxická firemní kultura, založená na archaických modelech produktivity naopak škodí (Seppälä a Cameron, 2015). Vysoký pocit nedocení vyústil v době pandemie v jev zvaný The Great Resignation, kdy zaměstnanci začali rezignovat na své pracovní pozice (Feldheim, 2022). Svět práce prochází neustálou tichou revolucí (Lyubomirsky, 2007) a happiness management v tomto procesu zastává významnou roli. Adresuje podobné problémy a prosazuje nutnost budování firemní kultury pozitivním směrem (Seppälä a Cameron, 2015).

2.1 Well-being v práci

„Štěstí v práci je... pocit štěstí navozený na pracovišti.“ (Kjerulf, 2016, s. 21). Myšlenka well-beingu v práci přichází v momentě, kdy jsou uspokojeny existenční potřeby, přesto často ani v takovém bodě nebývá prioritizována. V popředí stojí výkonnost, produktivita a zisk, které jsou ve skutečnosti právě až výsledkem dobrého leadershipu a pozitivní firemní kultury (Mühlfeit a Costi, 2017).

Well-being v práci stoupá především s nabýváním pocitu sounáležitosti, důvěry, autenticitou a mírou prožívání stavu flow, díky kterému se činnost stává skutečně uspokojivou, vzhledem k prožívání potěšení, kreativity a absolutního zapojení (Csikszentmihalyi, 2008).

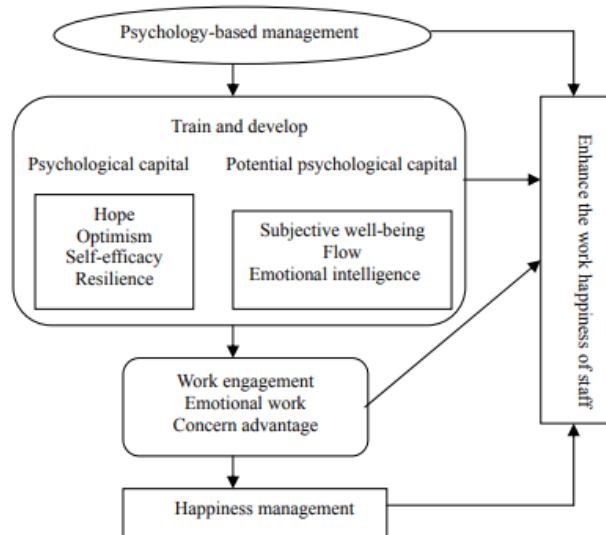
Spokojenost stoupá i s možností využívání vlastních silných stránek (Lavy a Littman-Ovadia, 2017). Takto spokojení zaměstnanci by své zaměstnání označili spíše jako „calling“ než práci (Harzer a Ruch, 2012). Vnímají je jako smysluplné, což opět vede k vyššímu pocitu štěstí v práci (Mühlfeit a Costi, 2017). Vlastní postoj a vnitřní motivace zde sehrávají velkou roli (Křivohlavý 2013).

Faktory často zmiňované jako ovlivňující spokojenost v práci jsou: identita a signifikance svěřeného úkolu, variabilita v možnostech splnění úkolu, míra autonomie a zpětná vazba (Cantor a Sanderson, 1999). Stěžejními jsou také smysluplnost úkolu a znalost konečných výsledků (Křivohlavý, 2013).

Happiness management se snaží zmíněné informace využívat v praxi. Souhrnně jej lze definovat jako „psychologii podložený model řízení směřující ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k vyvolání pozitivních emočních prožitků v nich“ (Guojuan, Shuling a Junli, 2010, s. 1). Je zaměřen na budování kreativity, angažovanosti, technické inovace a vlastní zodpovědnost vůči budování štěstí v organizaci (Sanchez-Vazquez, 2019). Mimo jiné usiluje o udržitelný rozvoj zaměstnanců, vytváření harmonické týmové atmosféry, při současném zachování volnosti, zábavy a obohacujícího aspektu práce (Guojuan, Shuling a Junli, 2010).

Zasazuje se o propojování well-beingu s organizováním firmy (Guojuan, Shuling a Junli, 2010) a jeho vizí je učinit jeho prioritizaci ve firmách novým normálem (Kjerulf, 2018). Na klasický management apeluje ve smyslu nutnosti zohlednění budování pozitivní firemní kultury (Guojuan, Shuling a Junli, 2010) před běžným upřednostňováním pouhého dosahování zisku a cílů skrze organizování a vedení skupiny pracovníků (Blažek, 2014).

K tomuto je pozitivní leadership naprosto nezbytný (Mühlfeit a Costi, 2017). Jak znázorňuje obrázek č. 5, happiness management vychází především z poznatků psychologie, které nadále aplikuje a zvyšuje tím nejen výsledky a produktivitu zaměstnanců, ale i jejich well-being a spokojenost nejen v práci.



Obrázek 5 – Model happiness managementu

(Zdroj: Guojuan, Shuling a Junli, 2010)

Happiness management mimo jiné zkoumá, které faktory ovlivňují míru well-beingu na pracovišti. Misra and Srivastava (2022) je dělí na fyzické, mezi které řadí výši příjmu a reálnou mzdu, a psychologické, kam zasazují příležitosti k učení, přístup k výzvam, pocit expanze, sounáležitosti, autentické vztahy a hlubší význam.

Různé studie uvádí, že některými z klíčových zásad HM jsou podpora sebevědomí, optimismus, validace názorů a konstruktivní komunikace, demokracie, diverzita, flexibilita a transparentnost (Martín-del-Río, Neipp, García-Selva a Solanes-Puchol, 2021). Čemu je naopak vhodné se vyvarovat jsou rutiny, přílišné dohlížení a nízká míra autonomie, absence výzev, absence mentoringu a motivace formou cukru a biče (Schwartz, 2022).

Neudržitelné jsou také externí motivátory, jako peníze a odměny. Ze své podstaty nebudují pozitivní firemní kulturu. Je proto důležité se zaměřit primárně na dosahování smysluplných výsledků a hlubokých vztahů (Šrajer, 2022).

Při aplikaci HM je nutno zmapovat bariéry pro implementaci a definujeme jeho význam pro firmu. Je vhodné budovat záchytné sítě a podporu (Brych, nedatováno). Jedním z nástrojů happiness managementu je zakomponování tzv. happiness managera do organizační struktury firmy (Michal Šrajer, 2021).

Stejně jako u klasického manažera, jehož role ve firmě jsou definovány jako interpersonální, informační, organizační a motivační (Šuleř, 2008) můžeme vidět výkon těchto rolí také u happiness manažera. Motivaci vnímá jako nejefektivnější nástroj, a to především ve své pozitivní podobě (Grant a Gino, 2010).

Happiness manager, také označován jako Chief Happiness Officer, bývá popisován jako evoluční verze personálního oddělení (Messinger, 2015). Ve skutečnosti jde spíše o článek, který toto oddělení doplňuje, protože samotné personální oddělení přestává být dostačujícím (Chief Happiness Officer, 2015).

O proniknutí tohoto dánského konceptu do České republiky se zasadil Michal Šrajer a stal se prvním CHO u nás. V současnosti zaznamenáváme rostoucí trend v zakomponování této role do organizačních struktur firem (Vacková, 2020).

Happiness manager má pět primárních úkolů. Jsou jimi nastolení úzkého propojení managementu a zaměstnanců (Liaison), hledání duše firmy a starost o well-being zaměstnanců (Asses), nalézání nefunkčních procesů a jejich řešení (Stressors), vytváření pozitivní kultury a šíření hodnot firmy (Story) a udržování štěstí především pomocí coachování (Empower). Tyto úlohy jsou shrnuty v principu LASSE (Chief Happiness Officer, 2015).



Obrázek 6 – Princip LASSE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Happiness manager má za úkol dělat zaměstnance šťastnými, motivovat, inspirovat je (Chief Happiness Officer, 2019) a naučit je pracovat efektivněji, aby domů chodili šťastnější a ne vyčerpaní (Walker, 2019). Jeho cílem je budovat na pracovišti pevné přátelské vztahy a otevřenost. Je také podstatné, aby apeloval na důležitost autentičnosti (Bentzen, 2019).

Z jím vykonávaných činností je možno jmenovat například pravidelné monitorování míry štěstí zaměstnanců a hledání možných zlepšení v této oblasti. Sehrává také nezávislou stranu při řešení sporů a pomáhá je řešit klidným způsobem. Předává zaměstnancům filozofii

a hodnoty firmy, aby jim jejich práce dávala smysl. Klade důraz na to, aby zaměstnanci znali své „proč“. Plánuje teambuildingové akce a v neposlední řadě je coachem. Učí techniky zvládnání stresu, pomáhá s nastolením efektivnějšího pracovního řádu a zajišťuje vzdělávání (Milová, nedatováno).

Měl by nabízet pomocnou ruku a vyslechnutí a asistovat při hledání řešení. Jeho úkolem je nejen motivovat, ale i aktivizovat a udržovat rovnováhu. Sám musí chápat nutnost balance mezi dáváním a přijímáním (Kopecká, 2022).

Co se týká jeho vlastností, nejčastěji jsou uváděny: vysoký stupeň empatie, přátelskost, kreativita, a především schopnost otevřené komunikace. Podstatné je jeho konstantní vzdělávání se a následná aplikace nabytých vědomostí (The happiness manager, 2021). Nebojuje pouze za štěstí druhých, ale začíná sám u sebe (Kopecká, 2022).

Sám happiness manager není tím nejpodstatnějším figurantem v procesu budování pozitivní firemní kultury. Vždy jsou jimi všichni lidé ve firmě. Definování hodnot je jedna věc, jejich samotná aplikace a integrace do kultury je však skutečným nositelem změny (Low, 2022).

Spokojení zaměstnanci potřebují vnímat sílu vlastních rozhodnutí, slov a autonomie. Teprve když vidí hodnotu v tom, co dělají, zvyšuje se jejich úroveň well-beingu. Proto jsou změny organizačních a pracovních struktur nezbytné (Schwartz, 2022).

2.1.1 Současné trendy budování pozitivní firemní kultury skrze well-being

Současným trendem v souvislosti s happiness managementem je především postupná snaha o implementování této role do každé z pozic ve firmě namísto oddělené pozice happiness managera (Michal Šrajer, 2021). Toto souvisí také s tendencí k přechodu na tyrkysový organizační model, ať už pouze v rovině postupné implementace do firemní kultury anebo přestavěním celkové organizační struktury (Ridge, 2021).

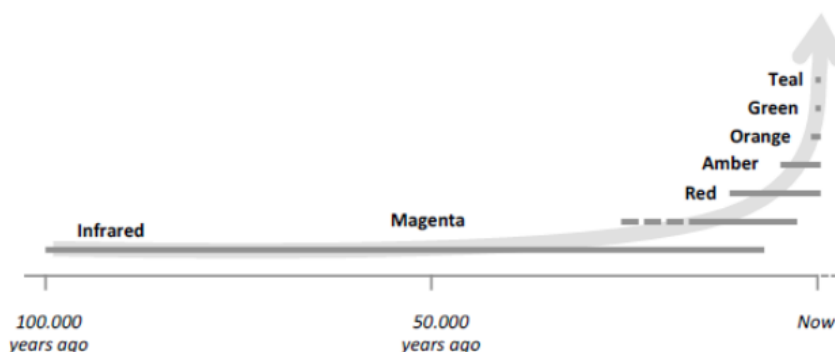
V důsledku pandemie byl zaznamenán nárůst přechodu na home-office i u firem, které pozici happiness managera nedisponují. Možnost volby má pozitivní efekt na well-being zaměstnanců (Vlček, 2021).

Je důležité si uvědomit, že štěstí není bodem na mapě, ale samotná cesta by se měla stát cílem. Samotné slovo štěstí či well-being je vhodné v současnosti uchopit spíše jako sloveso. Na jazykové úrovni také zaznamenáváme změny ve frázi work-life balance, kdy se vhodnější stává spojením work-life blend (Pumprla, 2022).

3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIREM

Schématický odraz složení a hierarchie organizací spolu s pracovními a komunikačními vazbami nazýváme organizační strukturou (Pitra, 2007). V závislosti na svou velikost, stabilitu, legislativu a další faktory může mít tato struktura různé podoby (Dědina, 1996), nejčastěji jde o pyramidové schéma, typické pro kapitalismus. Taková struktura byla vytvořena pro svět před 250 lety (Sanchez-Vazquez a Sanchez-Ordenez, 2019) a v současnosti již nedokáže komplexně pojmut potřeby dnešní doby (Sense and Respond, 2018).

Organizační modely firem prochází evolucí a stávají se komplexnější. V rámci komplexnosti je dělíme na uvažování prvního a druhého stupně (na druhém stupni je zatím pouze tyrkysový model). V současnosti se rychlost tohoto vývoje výrazně zvyšuje, viz. obrázek 7 (Laloux, 2016).



Obrázek 7 – Vývoj stupňů organizačních modelů

(Zdroj: Laloux, 2016, s. 56)

3.1 Průřez organizačními modely

V rámci organizačních modelů založených na uvažování prvního stupně je jako nejprimitivnější uváděn infračervený, typický bojem o moc a využíváním strachu a trestu. Plánování je pouze krátkodobé. S purpurovým magickým modelem se sociální skupiny rozrůstají a autoritu zastává nejstarší. Teprve s červeným impulzivním modelem přichází první formy organizování, avšak bez oficiálních funkcí. Pořádek je nastolován veřejnými projevy síly. Ve žlutém konformním modelu zaznamenáváme dlouhodobé plánování, formální role (nikdo neusiluje o postup výše), příkazy a kontrolu shora. Oranžový aspirační model je v současném světě podnikání nejrozšířenější. Zaměřuje se na konkurenční boj, výsledky

a inovace. Je silně materialistický a je přirovnáván ke stroji. Zelený pluralitní model se zaměřuje na sdílené hodnoty, rodinnou atmosféru a boj proti materialismu a nerovnosti. Typická je již určitá míra decentralizace a volnosti (Laloux, 2016).

Modely je také možné vysvětlit skrze jejich převažující myšlenku a jejich pozitivní a negativní aspekty. Každý nově přichozí model adresuje především negativa svého předchůdce (Laloux Model Update, 2022).

Power: Pro dosažení úspěchu je nutné být mocnější než oponent. Typická je orientace na individualismus. Negativy jsou strach, chaos a zastávání jediné pravdy. Pozitivy jsou odhodlání k akci, rychlé reakce a přímočarost.

Process: Je nutné vyznávat absolutní pravdu, která vládne a nezbytné se jejími pravidly řídit. Negativy jsou restrikce, odsuzování a byrokracie. Pozitivy jsou sebeobětování pro dobro skupiny, plánování a předvídatelnost.

Profits: Inteligence a nekonečný rozvoj se stávají stavebními kameny. Jde o nejrozšířenější model. Navrací se zpět k individualismu a oceňuje zápal a motivaci. Negativa jsou vykořisťování, bezohledné využívání omezených zdrojů, materialismus a manipulace pro vlastní benefit. Pozitivny jsou vynalézavost, empiričnost a meritokracie.

People: Zaměřuje se na emoční, sociální a environmentální zdraví. Odklání se od individualismu, navrací se zpět ke kolektivu. Negativy jsou problém činit rozhodnutí, vyhýbání se konfliktu a přehnaná korektnost. Pozitivy jsou spolupráce, inkluze a idealismus.



Obrázek 8 – Alternativní znázornění vývoje organizačních modelů

(Zdroj: Laloux Model Update, 2022, vlastní úprava barev)

3.2 Tyrkysový evoluční model

Jak znázorňuje obrázek 9, největší výzvou současnosti je polarizace společnosti. Ve svém jádru jde primárně o konflikt hodnot, které lidé zastávají. Zaznamenáváme znaky nově

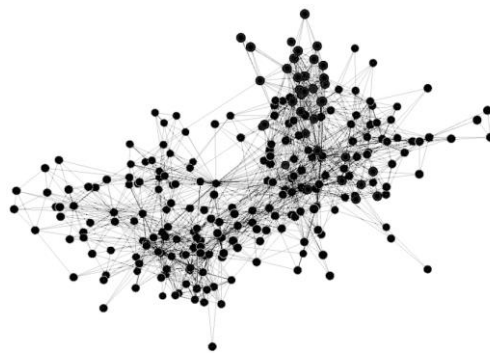
příchozího modelu, který se snaží využívat benefitů svých předchůdců, za současného snižování jejich negativních aspektů (Laloux Model Update, 2022).



Obrázek 9 – Poměr zastoupení modelů v dnešní době

(Zdroj: Laloux Model Update, 2022, vlastní úprava barev)

Tyrkysový evoluční model přináší tři hlavní změny. Pružně reaguje na stres vznikající z příslušnosti k hierarchiím (Seppälä a Cameron, 2015) a strhává pyramidovou organizační strukturu, kterou nahrazuje spoluprací sebe-organizačních týmů (příklad jejich propojení je znázorněn na obrázku 10). Sundává sociální masku, propaguje autenticitu zaměstnanců a v neposlední řadě namísto předvídání a kontroly prosazuje uvědomělou reakci na přicházející podněty (Laloux, 2017).



Obrázek 10 – Organizační struktura a závazky tyrkysové firmy Morning Star

(Zdroj: Laloux, 2016, s. 136)

Franc (2022) je expertem na budování firemních komunit a pracuje s myšlenkou, že management a plánování není v organizačních strukturách potřeba, pokud každý jedinec reaguje na to, co se děje kolem něj a skupina směřuje stejným směrem. Lidé na tyrkysové úrovni chtějí zodpovědnost a přispívat svým dílem tvorbě něčeho většího (Rudnieva, 2022).

Tento model pracuje s tím, že nemá smysl lidem do detailu říkat co dělat, ale ukázat jim cíl. Místo pravidel hovoří o důvěře a respektu. Klade vysoký důraz na transparentnost

a neomezování zodpovědnosti s apelem na vnímání pochybení jako zdroje učení (Jiří Štěpán, 2022).

Model svým způsobem reaguje na problematiku patriarchálního způsobu organizování. Funguje na principech zaměřujících se na well-being emoční, spirituální, mentální, fyzické a racionální oblasti (Feldheim, 2022).

V Maslowově pyramidě odpovídá úrovni sebepřekonání (Laloux, 2016) a hodnotu redefiniuje jako spojení růstu a smyslu. Před profit staví vyšší účel, lidé stojí na prvním místě, zastává dialog, aktivizuje (Evolution Towards Teal, 2021) a dbá na ekologický dopad (Chounirad a Stanley, 2014).

Není možno přesně určit rok vzniku první tyrkysové organizace, vzhledem k tomu, že leaderi podniků, kteří se do tohoto modelu řadí, nevěděli, že do podobného modelu spadají (Holwek, 2018). Laloux (2016) však ve svém výzkumu zkoumá tyrkysové firmy staré i 40 let.

Déle fungující a ustálené tyrkysové organizace se postupně začínají zaměřovat na nový trend zvaný „degrowth“, česky označován jako nerůst nebo post-růst (Tadeáš Žďárský, 2022). Cílem je záměrné zpomalení růstu ekonomiky podniku a udržitelnost. Apeluje především na snahu o postupné snižování HDP, které roste neudržitelnou rychlostí. Uvědomuje si, že svět stojí před radikální změnou podobného rozsahu, jakou byla průmyslová revoluce a příchod kapitalismu (Kallis, 2018).

3.2.1 Well-being v tyrkysových organizacích

Well-being v tyrkysových organizacích často vychází ze samotných nastolených praktik korespondujících s dosahováním dlouhodobého štěstí. Spolupráce týmů a coachů snižuje stres, zaměstnanci také mají dostatek pravomocí a důvěry, využívají svých silných stránek a častěji zažívají stav flow. Týmy si samy volí nové spolupracovníky, což také přispívá k větší spokojenosti. Konflikty jsou řešeny poklidně a skupinově a platy stanoveny férově na základě konzultace. Míru štěstí také navyšuje možnost být svým autentickým já (Laloux, 2016).

V současné době většina firem nedosahuje ani na zelený stupeň (Holwek, 2018) a pozitivní kultura není jejich prioritou, což se následně odráží na štěstí a produktivitě zaměstnanců (Ficcaro, Rubino a Morote, 2020).

Tyrkysový model je někdy kritizován za svůj optimismus, vzhledem k tomu, že posouvá lidské ego až na druhé místo (Hopej-Tomaszycka and Hopej, 2018), avšak uvažování na tyrkysové úrovni je tohoto schopno (Laloux, 2017).

Zaměstnanci těchto organizací se cítí výjimeční, oddaní a mají pocit, že jejich úkoly jsou smysluplné (Dudziuk and Rybarczyk, 2017). Zároveň tento model naplňuje očekávání pracovního života z pohledu Generace Y a Z (Galat, 2018). Ve světě změněném krizí se není možné spoléhat na staré systémy a způsoby organizování. Nové generace hledají vyšší účel a zapomenutý ideál: štěstí v životě, práci, společnosti, vzdělávání a vztazích (Lyubomirsky, 2007).

Přicházející revoluce v managementu je nutností (Powichrowska, 2018) a tyrkysové organizace v následujícím desetiletí nejspíše zaznamenají svůj nárůst (Evolution Towards Teal, 2021).

Tyrkysový model reinventuje management a vnímá organizace jako živý ekosystém. Změny v struktuře vedou ke změnám v dalších oblastech a tento model staví do popředí vše, na čem záleží i happiness managerovi (Frederic Laloux, 2018). Vnímá lidi jako činitele výsledků a změn ve firmě (Laloux, 2016).

Přestože formální názvy funkcí v tyrkysových firmách mizí, orientace na happiness zaměstnanců a pozitivní firemní kulturu zůstává. V těchto firmách tedy happiness manager stále existuje, přestože nejspíše přichází o svůj název. Podstatné činnosti a úkony nadále zůstávají (Moecher, 2016).

4 METODIKA

Bakalářská práce navazuje na ročníkovou práci s názvem „Happiness manager a budování pozitivní firemní kultury v tyrkysovém organizačním modelu“, zabývající se happiness managementem a jeho nástroji v tyrkysové firmě Etnetera Activate. Na základě jejích výsledků je postaven další výzkum.

Hlavním cílem práce je vytvořit komplexní a ucelený obraz o budování pozitivní firemní kultury ve specifické firmě fungující na tyrkysovém organizačním modelu.

Hlavním účelem práce je poskytnout poznatky a účelná doporučení pro nově vznikající tyrkysové organizace, nebo firmy, jejichž záměrem je na daný organizační model přejít. Primárním záměrem je učinit informace o budování pozitivní firemní kultury v tomto modelu přístupnější a prolomit tak jednu z bariér, která potenciálně brání většímu rozšiřování aplikace tyrkysového organizačního modelu nebo prioritizace well-beingu v práci. Vedlejším účelem je poskytnout data a zajímavá zjištění firmě EA, které může dále využít.

Cílem samotného výzkumu je zodpovědět následující výzkumné otázky:

1. Jaká je míra well-beingu zaměstnanců tyrkysové firmy Etnetera Activate?
 - Je firma skutečně vhodnou inspirací pro další společnosti?
2. Za jak efektivní považují zaměstnanci tyrkysové firmy Etnetera Activate jednotlivé nástroje využívané za účelem budování pozitivní firemní kultury?
 - Které z nástrojů jsou vhodné pro využití dalšími společnostmi, které mohou být postradatelné?

Část dat a podkladů pro výzkum byla shromážděna již v ročníkové práci. Výzkum byl veden kvalitativní formou. Výzkumná otázka byla zodpovězena formou osmi polostrukturovaných rozhovorů, s klíčovými zúčastněnými stranami včetně CEO a sedmi dalších zaměstnanců. Ročníková práce a nahrávky rozhovorů jsou k dispozici v příloze P I.

Pro tento výzkum byla zvolena kvantitativní forma výzkumu formou dvou dotazníkových šetření.

První z nich analyzuje úroveň well-beingu zaměstnanců společnosti. Za tímto účelem bude využit dotazník The Workplace PERMA Profiler, který je variantou klasického dotazníku PERMA a zasazuje otázky do pracovního prostředí, zároveň přidává dimenzi H (zdraví). Je vyvinutý pro dospělé osoby a měří well-being z hlediska pět dimenzí v souladu s teorií

well-beingu Dr. Seligmana. Alternativní dotazník PERMA +4 nebyl zvolen především z důvodů vyššího počtu otázek. Na jeho potenciálně problematickou délku upozorňují sami tvůrci. Počet jeho předchozích vyplnění je stále nízký a z důvodu dalších limitujících faktorů výzkumu je preferována osvědčenější varianta.

Využitý dotazník je převzat ze stránky peggykern.org, kde je po vyplnění registrace volně přístupný k výzkumným účelům. Vyhodnocení proběhne pomocí instrukcí uvedených v příloze P II.

Druhý dotazník je vytvořen přímo za účelem této práce. Zkoumá, které nástroje jsou ve firmě skutečně využívány a následně jednotlivé nástroje hodnotí pomocí škály 1–5, kdy 1 znamená téměř žádný vliv na subjektivní pocit well-beingu v práci a 5 znamená vysoký vliv. Při vyhodnocování vlivu jednotlivých nástrojů bude zohledněn vážený průměr hodnot, dle kterého budou nástroje řazeny. Mimo to bude pro interpretaci výsledků zohledněna i nejčastěji uváděná hodnota.

Dotazníky budou distribuovány všem zaměstnancům společnosti formou Google Forms. Oba dotazníky budou spojeny do jednoho odkazu.

Všichni účastníci budou informováni o účelu studie a odpovědi budou zpracovány na základě uděleného souhlasu. Pro zajištění důvěrnosti a anonymity jsou účastníci identifikováni pouze podle svých rolí ve společnosti, nikoliv podle svých jmen.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PRŮBĚH A LIMITY VÝZKUMU

Pro výběr firmy ke zpracování praktické části bylo zohledněno, že práce navazuje na výsledky předchozího výzkumu. Z tohoto důvodu byla opět oslovena Etnetera Activate. Veškerá domluva probíhala prostřednictvím e-mailové komunikace s CEO Pavlem Polou. Samotný sběr dat probíhal v období 29.3. – 9. 4. 2023. Relativně pozdního datum zahájení sběru jsou jiné pracovní povinnosti a probíhající celofiremní výjezd.

V rámci tohoto výzkumu je nezbytné adresovat několik limitujících faktorů, které mohly ovlivnit jeho celkové výsledky.

Prvním z nich je, že zvolený dotazník nedisponuje oficiálním překladem do českého jazyka. Na základě oficiálního překladu dotazníku PERMA, jehož překlad dostupný je však bylo možno i tento dotazník přeložit způsobem, který by neměl výrazně narušovat význam otázek. Přesto by tento limit měl být zmíněn. V tomto ohledu je limitem také přesah práce do oboru psychologie.

Dalším limitem je i samotná velikost zkoumané firmy. Přestože je výzkum veden kvantitativní formou sběru dat, není možno plně naplnit všechny jeho charakteristiky. Primárním důvodem je, že počet zaměstnanců i vzorek odpovědí je příliš malý na jakékoliv zobecnování, což je dalším důvodem, proč je nutné brát výsledky výzkumu s rezervou a vnímat je jako case study. Přestože bylo původním záměrem nechat dotazník vyplnit všechny zaměstnance firmy, dotazník nakonec vyplnilo pouze 50 %.

Neméně podstatný je také fakt, že Etnetera Activate je pouze jednou z tyrkysových firem. Již ze samotné podstaty tohoto organizačního modelu, který je specifický svou jedinečností, není možné usuzovat, že nástroje, které využívá, jsou univerzálními a budou fungovat ve všech prostředích. Nabízí však vzhled do problematiky a tipy, které je možno zkoušet dále aplikovat v rámci vlastního podnikání a dále pružně reagovat podle vlastních potřeb.

V neposlední řadě jde o limit původního výzkumu v rámci ročníkové práce. Tím se stala nemožnost nahlédnutí do fungování všech týmových uskupení v rámci firmy. Důvodem bylo nerovnoměrné rozprostření participantů výzkumu v kontextu možných náplní práce v rámci firmy a jejich příslušnosti do různých týmů. Pravděpodobně tedy nedošlo ke zmapování všech praktik a nástrojů. Tento možný problém řeší současný výzkum prostorem pro uvedení dalších nástrojů, které respondenti považují za významné, ale ve výzkumu nebyly explicitně zmíněny.

6 O ETNETERA ACTIVATE

Etnetera Activate a.s. vznikla v roce 2014, sídlí v Praze v Holešovicích a je součástí uskupení Etnetera Group, které je mimo EA tvořeno Etnetera, a.s., Etnetera Motion, s.r.o., Etnetera Sense, a.s. a Green:code, s.r.o. (© 2022 Etnetera Group).

Společnou misí tohoto uskupení je „pomáhat klientům inovovat byznys a vytvářet tak nové příležitosti v době digitální transformace“. Zaměřují se na nové obchodní modely, technologickou adaptaci, změnu firemního mindsetu, nové příležitosti pro vytváření hodnot a zisku a procesní adaptace (© 2022 Etnetera Group).

Samotná Etnetera Activate poté pomáhá svým klientům ve „využití potenciálu skrytého v datech jejich e-shopů, portálů, věrnostních programů, emailových databází a dalších zákoutích online projektů. Data sbírá, konsoliduje a využívá k dalším akcím“ (© 2022 Etnetera Activate).

Vizi EA je „růst v oblasti znalostí, expertízy, kvality a jedinečnosti projektů, počtu klientů, které umí obsluhovat a ideálně mít víc mezinárodních klientů. Cílem je hrát tu nejvyšší ligu v oblasti data consultingu, smart mailingu a datové analytiky a mít vliv na to, jak se firmy digitálně proměňují.“ Digitální revoluci chápe jako krok správným a potřebným směrem a proces, v němž by Česká republika měla sehrávat aktivní roli (Etnetera Activate, nedatováno).

Společnost celkově čítá 280 zaměstnanců, samotná Etnetera Activate 24. Etnetera si zakládá na svobodě a pozitivní firemní kultuře. Etnetera Activate jde ještě o krok dále a funguje na principech tyrkysového modelu – sami jej nazývají termínem „svobodná firma“. Základní hodnoty, které vyznává, jsou mimo jiné respekt, otevřenost a zodpovědnost (seznam všech hodnot v Příloze P III; E-mailová komunikace s Pavlem Polou, 6.3.2022). Cílem je sdružování podobně smýšlejících lidí. Svoboda zde není pouze prázdným slovem, ale jedinou přijímanou a uznávanou cestou podnikání.

Organizační strukturu označují jako zploštělou, práce probíhá v rámci sebe-organizujících se týmů a veškeré interní informace jsou naprosto otevřené a přístupné všem. Rozhodování o firemních záležitostech je společnou záležitostí. Firma dbá i na svou ekologickou stopu. Zaznamenáváme absenci služebních aut a preferenci využívání MHD, či pěší dopravy. EA se zapojuje do projektu „do práce na kole“, recykluje, snaží se nevyužívat papíry a spolupracovat s green-friendly dodavateli. Inspiraci nalézají také v práci Tomáše Hajzlera a organizace Slušná firma.

EA se snaží působit jako vzor pro ostatní firmy a sdílením vlastních zkušeností šířit tento koncept (Etnetera Activate, nedatováno). Firma jasně vykazuje znaky tyrkysového modelu, které Laloux ve své knize popisuje.

7 BUDOVÁNÍ POZITIVNÍ FIREMNÍ KULTURY V EA

Základní hodnota „svobody“, na které celý koncept stojí se propisuje také do principů budování pozitivní firemní kultury. Hraje stěžejní roli ve všech procesech, rozhodnutích a aktivitách. Následující kapitola nabídne vzhled do povahy firemní kultury Etnetera Activate. Ta zde bude podrobně vylíčena, a to včetně způsobů využívání happiness managementu a dalších specifických nástrojů, jimiž společnost disponuje.

Samotná atmosféra ve firmě je zaměstnanci charakterizována jako **přátelská**, nikoliv rodinná. Rodinná atmosféra bývá často zmiňována u zeleného organizačního modelu, který tyrkysovému předchází. V tomto případě je přátelství je vnímáno jako vyšší hodnota než rodina. Přátelství je vystavěno především na vztazích založených na budování komunity, kde si lidé pomáhají. Další charakteristikou je vysoká míra **respektu**, který vůči sobě kolegové vzájemně cítí.

Přátelská atmosféra je dále upevňována skrze společně prožívanou **zábavu a sdílený humor**. Kolegové spolu hrají deskové a karetní hry. Běžnými jsou také společné neformální akce jako grillování, či občasné přenocování v kanceláři. Je zřejmé, že propojení zábavy a práce v Etnetera Activate je na místě. Společně trávený čas je v tomto případě vnímán jako značně podporující pozitivní firemní kulturu. Zaměření na work-life balance znamená také, že by práce měla být pro lidi zábavou.

V tomto kontextu je důraz je kladen také na novou terminologii a pojmy související s pracovním prostředím. Užívání výrazů jako pracoviště nebo zaměstnanci je v této kultuře již zastaralé. Jde o **kolegy a přátele**, kteří spolu rádi také tráví volný čas. Nikdo však nikoho k ničemu nenutí. Lidé chodí do práce rádi a jedná se především o socializační prvek, a to vzhledem k možnosti práce na home-office.

Již zmiňovaná **zodpovědnost** jsou v procesu budování pozitivního prostředí v tyrkysovém modelu naprosto stěžejní. Firemní kultura zde hraje až tak silnou roli, že se stává zásadním prvkem, který ovlivňuje celkové zapálení pro práci. Za úspěch či neúspěch Etnetera Activate je každý svým dílem zodpovědný. Etnetera Activate je společný prostor. Když se něco nedaří, neznamená to, že se nedaří, pouze dané firmě, všem. Stejně tak je to se společnými úspěchy. Pro plné naplnění této hodnoty je nutno splynutí každého z kolegů s celkovou vizí a cíli organizace. Při nástupu do Etnetera Activate člověk začíná jako „prázdná kasička“. Právě tento nástroj silně podporuje nutnou míru zodpovědnosti. Člověk totiž přesně vidí,

jaký zisk firmě sám přináší. Zodpovědnost je propojena také s **důvěrou**. Ve společnostech fungujících na základě klasických pyramidových struktur není možno přenést na zaměstnance plnou důvěru. Zde mají všichni kolegové dokonce přístup k firemní platební kartě.

Otevřená komunikace, ochota k **diskuzi** a skutečnému **vyřešení problému** jsou samozřejmostí. Ve společném kruhu se řeší každé zásadní rozhodnutí, a to včetně financí. K otevřenosti komunikaci přispívá také slouží všem přístupná komunikační platforma Slack. Zahrnuje i specifické kanály, kam kolegové mohou zaznamenávat, co se jim povedlo nebo nepovedlo.

V neposlední řadě je důležité zmínit, že firma neplánuje překročit maximální počet zaměstnanců, který je stanoven na 40. Je tomu tak především proto, aby mohlo být nadále dosahováno optimální atmosféry v pracovním prostředí. Tento počet se jeví jako nezbytný pro podporu hlavních cílů a zabránění přehlcení interních procesů. Důležité je mít na paměti, že rozhodnutí o větším nerozšiřování týmu neznamena stagnaci, ale spíše umožňuje soustředit se na kvalitu práce, zdokonalování interních procesů a možnost pokračování v prioritizaci budování pozitivní firemní kultury (Etnetera Activate, nedatováno).

Co se týká happiness managementu, ve firmě se vyloženě osoba s označením happiness manager nevyskytuje, přesto však můžeme zaznamenat aktivity a úkony jemu přisuzované hned v několika vrstvách.

V rámci Etnetera Group

Kulturní referent (také zvaný **humoristický nebo srandistický politruk**). Působí v rámci celé organizace Etnetera Group. Mezi jeho úkoly spadá **organizování větších akcí**, které se týkají celé firmy, možno jmenovat ples, narozeniny firmy nebo celofiremní výjezdy. Vydává **časopis**, píše informační **e-maily**, vyvěsuje na záchodech **vtipné plakáty** a je ve své podstatě zaměstnaný jako „bavič“. V rámci celé firmy je dokonalým představitelem běžné role **happiness managera**.

V rámci Etnetera Activate

Kolegyně – strážkyně pokladu

Její oficiální náplní práce je starost o chod financí ve firmě a funguje jako office managerka. Stará se o **běžný chod kanceláře**, estetiku a příjemné fyzické prostředí. Stará se také o **občerstvení firemních akcí**. Iniciativu k těmto úkonům přejala sama, což je ve firmě běžnou praktikou. Pokud má kdokoliv nápad, jak přispět k pozitivní firemní kultuře, má také automaticky možnost jej realizovat. Její další aktivitu, kterou kolegové považují za významnou je **organizování akcí a výletů**. S ostatními kolegy má pozitivní a přátelský vztah a je vnímána jako podstatný přispěvatel v procesu budování pozitivní firemní kultury

Týmoví tahouni

Další formou happiness managerů jsou tzv. týmoví tahouni. V rámci svých týmů se zasazují o to, aby v něm panovala **pozitivní atmosféra**, spolupráce probíhala bez větších problémů, mohou fungovat i jako **moderátoři sporů** a často také využívají různých nástrojů k **měření štěstí** ostatních členů týmu. Do určité míry plní i **coachovací** roli.

Role CEO

CEO firmy je další osobou, která přejímá některé z úloh happiness managera. Zde se jedná především o to, že se stává jakýmsi vzorem, **šířitelem hodnot a inspirací** ostatním. **Podněcuje prostředí**, aby nápady přicházely zdola. Aktivně se zajímá o to, jak se ostatní cítí, nabízí **konzultace** a projevuje angažovanost ve spokojenosti ostatních. Zaznamenáváme u něj **coachovací roli**, kolegům nabízí konzultace jeden na jednoho, kde si mohou popovídat a řešit problémy. Je u něj zaznamenána také **moderátorská role**. Firemní prostředí moderuje, ale neřídí.

Jednotlivci

V neposlední řadě jde o naprosto stěžejní projev role happiness managera, a tou je každá jednotlivá osoba pracující ve firmě. Kulturu totiž v první řadě tvoří každý, jako jedinec. Důležitý faktor zde hraje už samotný nábor zaměstnanců. K tomu, aby kdokoliv mohl pracovat firmě se v rámci pohovoru setká s celým týmem, každý má tedy právo rozhodovat o nově přicházejících kolezích.

Jak již bylo zmíněno, každý zde může projevit **iniciativu**. To je dokonce žádoucím a očekávaným. V případě potřeby si kolegové ochotně pomáhají. V rámci tohoto přístupu,

kdy je iniciativa stěžejní zde funguje také **OKR framework**. Člověk si nastaví vlastní cíl a ujímá se iniciativy. Jako příklad je možno uvést kolegu, který je otevřený a hodně komunikativní a jako jedno ze svých objectives si zvolil uspořádat jednu kulturní akci za měsíc.

Specifické nástroje využívané k budování pozitivní firemní kultury

Celofiremní výjezd

Výjezd nazývaný Offline, probíhá jednou až dvakrát ročně. Můžeme jej zařadit mezi team-buildingové akce, přestože tento termín se ve firmě spíše nevyužívá. O jeho organizování se stará kulturní referent a marketingové oddělení – v rámci celé Etnetera Group.

Výjezdy v rámci Etnetera Activate

Podobné výjezdy v menším formátu jsou realizovány i v rámci samotné Etnetera Activate. V tomto případě jsou zkoušeny různé formáty v rámci jeho délky (týden x víkend). Z velké části má jeho organizaci na starost dříve zmiňovaná kolegyně, z části kulturní referent v rámci Etnetera Activate. Kdokoliv však může s organizací pomoci, poté také jednotliví lidé obstarávají prostředky k zábavě ze své vlastní iniciativy.

Retrospektiva

Dvakrát ročně probíhá retrospektiva, a to na základě pětibodového hodnocení činností (Stop Doing, Less Of, Keep Doing, More Of, Start Doing). Jedná se o formu zpětné vazby, která je pro fungování firmy naprosto stěžejní. Kolegové předkládají podněty o tom, čeho dělat více a čeho méně, co zachovat, čeho zanechat a s čím naopak začít. Důležitá je co největší konkrétnost.

360°

Dalším nástrojem zpětné vazby je 360°, kdy se kolegové hodnotí navzájem mezi sebou v rámci šesti kompetencí (např. obchod, marketing, vlastní náplň práce).

Systém Kudos

Posledním z trojice nástrojů k získávání zpětné vazby je systém Kudos sloužící k poděkování kolegům za jejich vynaloženou aktivitu, či jiný úspěch. Provádí se skrze speciální aplikaci v rozhraní komunikačního kanálu Slack. Výsledky rozdělování kudos jsou

následně vizualizované do reportů, kde je možné zjistit, kdo nejvíce chválil a kdo byl nejvíce chválen.

Tento systém reaguje na stěžejní pilíř firemní kultury, kterým je zájem o lidi kolem sebe. Ten totiž přímo koresponduje se zájmem o firmu samotnou. Doslova se jedná o formu okamžité zpětné vazby, poděkování za cokoliv prospěšného. Tímto způsobem se naskytuje možnost pochválit kolegu za pomoc na projektu, dobře zorganizovanou akci, účast na konferenci, školení pro ostatní nebo jakoukoliv jinou činnost. Kudos je kombinací motivačního systému a feedbacku. V současné podobě systému existují 3 varianty kudosů (dříve pouze jeden s jednotnou vypovídající hodnotou), každý z nich má jinou váhu: dost dobrý, přísný a krutopřísný. Ty jsou také znázorněny speciálními emotikony ve tvaru srdce. Dříve byl počet přerozdělovaných kudos omezen (maximálně 20), nyní omezení neexistuje (POP TALKS, 2022).

EtnaNight

Další aktivitou, která vzniká primárně spontánně a její organizace se může ujmout kdokoliv, kdo má pocit, že se již dlouho nekonala je EtnaNight. Jedná se o večer, kdy kolegové zůstávají v práci a často probíhá například ve spojení s oslavou narozenin. Kolegové mohou přinést prostředky k zábavě jako VR helmy, deskové a jiné hry. Kolegové si povídají a baví se spolu. Kdokoliv může také přijít s návrhem na jakoukoliv další aktivitu, které se mohou ostatní zúčastnit a zorganizovat ji.

Workshopy

Co se týká workshopů a kurzů, které mohou dopomoci k efektivnějšímu fungování, opět platí, že kdokoliv může najít, navrhnout a domluvit jejich realizaci. V dřívějších letech takto proběhl kurz prokrastinace, který se však nesetkal s větším úspěchem a znovu opakován nebyl. V době pandemie se jednalo například o kurz Jak přežít Covid.

Home-office

Co se týká běžného chodu kanceláře, hraje zde určitou roli možnost home-office, která je ve firmě již od jejího počátku, nikoliv od příchodu pandemie. Kolegové ji tedy nepovažují za benefit, ale samozřejmost, avšak stále docenují volnost a svobodu.

Triangl

Když se lidé v kanceláře opravdu fyzicky sejdou, je zde zajímavým nástrojem triangl určený k vytvoření prostoru pro uvolnění a načerpání energie. Po zacinkání na triangl nastává čas

vyhrazení pro neformální přestávku, kdy si kolegové mohou jít popovídat, odpočinout si od práce.

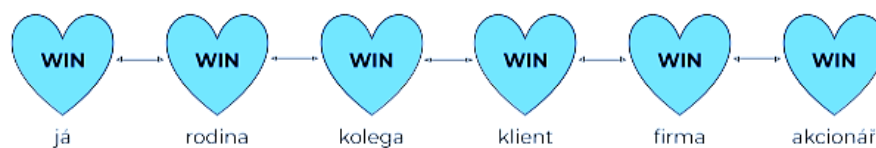
Nástroje týmových tahounů

Jednotliví týmoví tahouni si individuálně vytváří aktivity, kterými mohou povzbuzovat budování well-beingu svých kolegů.

Manuál přežití v Activate

Když do firmy přijde nový kolega, dostane manuál přežití v Activate (Příloha P IV.). Řeší, jak funguje firemní kultura a další fungování firmy. Manuál představuje několik základních pravidel, které je pro správné fungování firemní kultury potřeba dodržovat.

0. Nulté pravidlo dlouhodobé rovnováhy – Všechny vazby na obrázku 11 musí být v dlouhodobé rovnováze, každá ze stran musí být spokojená. Vizualní ztvárnění v podobě srdcí znázorňuje vášně a lásku vůči každé ze stran těchto vazeb.



Obrázek 11 – Rovnice rovnováhy

(Zdroj: Manuál Jak žít a pracovat v Etnetera Activate)

1. Používej selský rozum nebo se ptej – Situace mají většinou jednoduché řešení, důraz je kladen na učinění vlastního zodpovědného rozhodnutí, v případě nejistoty je důležité se s dotazem obracet na stranu, které se problém také skutečně týká.
2. Důvěřuj kolegům, respektuj je a buď otevřený – Respektuj ostatní, děl se o své názory, je nutné vkládat do ostatních stejnou míru důvěry, jaká je vložena i do vás.
3. Vymýšlej, jak věci dělat lépe, inovuj, sdílej – Je nutné přebrat vlastní iniciativu a inovovat, Důležité je také neustálá aktualizace. V rámci EA probíhá zhruba jednou za tři roky “re: vize” a zhodnocení, zda vize firmy a její kroky stále směřují ke správnému cíli.
4. Vždy musíš vědět, proč něco děláš – Práce není vykonávána pouze proto, že byla někým jiným zadána, je nutno znát společný cíl a vnímat ho za svůj vlastní.
5. Buď zodpovědný – Slovo je nutné vždy dodržet, každý je zodpovědný za to, že firma pomáhá klientům a je zisková.

Systém finančních odměn

V předešlém roce bude poprvé realizován nový systém vyplácení finančních bonusů. Dříve byla půl odměny vyplácena dle obchodních úspěchů v práci a druhá část přerozdělena podle počtu Kudos. Druhá část se však neosvědčila a nyní systém funguje stylem, kdy má každý z kolegů možnost odměnit určitou finanční částkou jiného kolegu, který si to dle něj zaslouží. Polovina zisku je tedy rovnými dílem rozdělena mezi všechny kolegy, kteří si je nesmí nechat, ale musí je rozdělit mezi ostatní dle svého uvážení. Mohou, ale nemusí inspirovat získanými Kudosy, ty nyní již však nemají přímou vazbu na peníze. Každý ví kolik, od koho a z jakého důvodu dostal. Je také možnost část svých odměn přerozdělit na dobročinné účely.

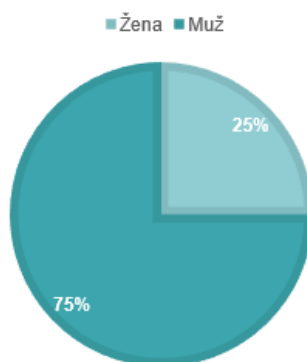
8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU THE WORKPLACE PERMA PROFILER

V rámci původního výzkumu spadajícího k ročníkové práci bylo zjištěno, že respondenti v kontextu se svou prací prožívají silně pozitivní emoce. Uznávají, že přichází stresová období, a ne každý den mohou být všichni šťastní, to však neberou jako věc špatnou, naopak jako součást komplexnosti života. Naopak silně oceňují možnost svobody, silnou míru zodpovědnosti, respekt od ostatních a otevřenost k řešení konfliktů a sdílení svých názorů. Respondenti měli také pocit, že ve své práci mohou využívat své silné stránky a relativně často zažívají stav flow. Kdyby si měli možnost zvolit si, zda by opět nastoupili do této práce, odpověď byla vždy pozitivní. Firemní kultura v tomto vyjádření hraje podstatnou a rozhodující roli.

Dotazník The Workplace PERMA Profiler umožní nahlédnout do úrovně well-beingu v Etnetera Activate. Umožní identifikovat případné oblasti, které mohou být zlepšeny a na jejich základě dále plánovat strategie pro zlepšení procesu budování pozitivní firemní kultury. Účelem této části je však primárně ověření míry well-beingu tyrkysové firmy. Na základě jejich výsledků bude možno zhodnotit vhodnost firmy jako vzor pro další organizace v kontextu budování pozitivní firemní kultury a aplikace jejich nástrojů v jiných pracovních prostředích.

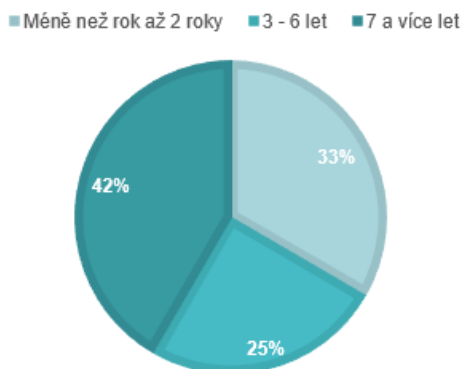
Přestože je komplikované na základě úzkého vzorku dat více zobecňovat, pro plné naplnění účelů této práce budou v analýze zohledněny faktory pohlaví, délky zaměstnání a věku.

Rozložení respondentů dle jejich pohlaví výrazně převažují muži. Ve firmě můžeme celkově zaznamenat výraznou převahu mužského zastoupení, takže toto rozložení odráží reálnou situaci.



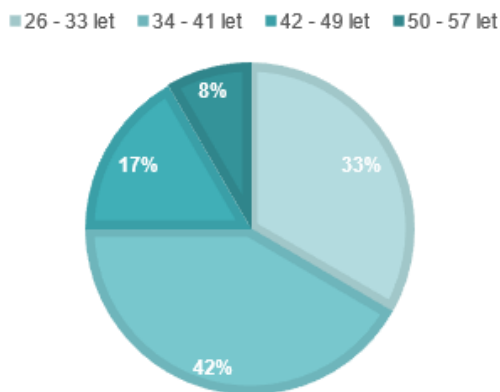
Graf 1 – Poměr respondentů dle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zastoupenou skupinou respondentů tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 7 a více let. Třetinové zastoupení vidíme u skupiny zaměstnanců, pracujících zde méně než rok až 2 roky. Nejméně je poté zaměstnanců pracujících zde 3-6 let. Toto rozložení nemusí odrážet reálnou situaci ve firmě.



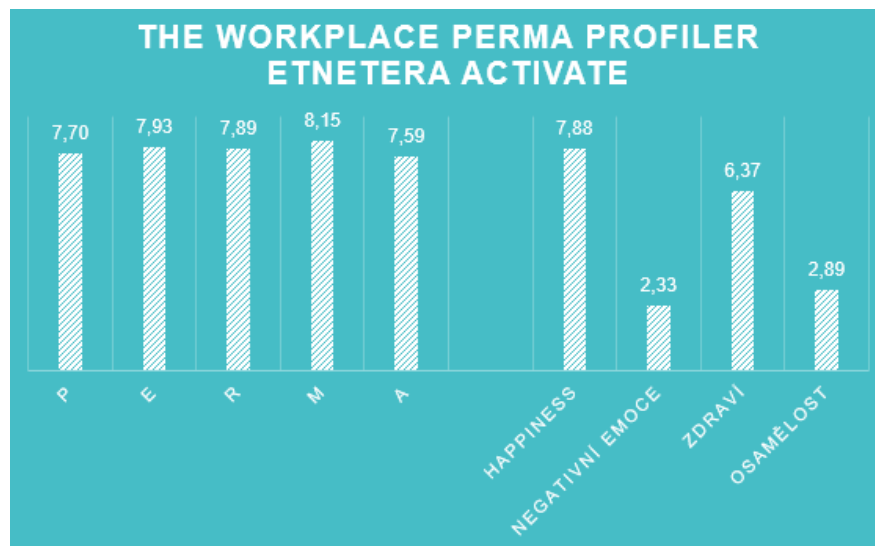
Graf 2 – Poměr respondentů dle délky doby zaměstnání v EA
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující graf zaznamenává rozložení věku zaměstnanců firmy. Nejčastěji jde o věkové rozmezí 26–41 let. Poměr tohoto grafu opět nemusí odpovídat reálnému stavu.



Graf 3 – Poměr respondentů dle jejich věku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 4 přehledně zaznamenává výsledky této části výzkumu. Ty budou v následujících odstavcích blíže rozepsány a zanalyzovány.



Graf 4 – The Work Place PERMA Profiler – Etnetera Activate
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitivní emoce

Průměrná hodnota prvku dosahuje 7,7 bodu. Spadá tak do kategorie normálního fungování, a to do jeho horní části. Z výsledků je patrné, že ženy ve firmě dosahují mírně vyšších hodnot, porovnání s muži, kteří mírně mají v této oblasti nižší hodnoty, což může být způsobeno i jinými faktory, jako jsou rozdíly v náplni práce.

Zapojení

Průměrná hodnota prvku dosahuje 7,93 bodu. Spadá tak na pomezí normálního a vysokého fungování. Zajímavé je také zjištění, že nejvyšších hodnot dosahují zaměstnanci, jejichž délka doby zaměstnání je v rozmezí 3 až 6 let (8,67 bodu). Může to souviset s tím, že novější zaměstnanci jsou stále v procesu aklimatizace a učení se pracovní procesů. Případně mohou jevit zájem o různé věci, čímž může míra jejich angažovanosti lehce klesnout. Naopak zaměstnanci, kteří zde pracují již delší dobu, se mohou cítit unaveni. Střední kategorie se tak ocitá v optimální pozici.

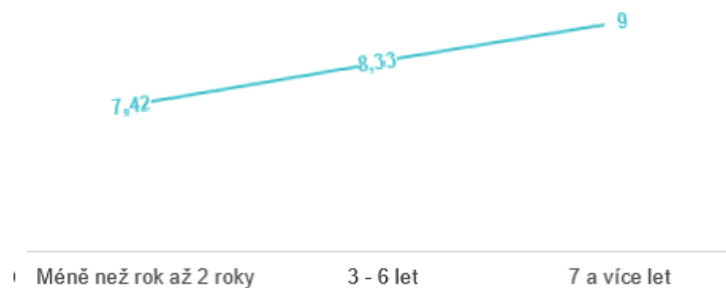
Vztahy

Průměrná hodnota prvku dosahuje 7,89. Spadá na pomezí normálního a vysokého fungování. Nejvyšší hodnoty jsou zaznamenány u žen (9 bodů – kategorie velmi vysokého

fungování). Hodnoty mohou souviset s tím, že ženy často kladou větší důraz na mezilidské vztahy a snaží se vytvářet přátelské a podpůrné pracovní prostředí.

Smysluplnost

Průměrná hodnota dosahuje 8,15 a v rámci firmy je tak nejvýše hodnoceným prvkem modelu PERMA. Výsledek spadá do vysokého fungování. Ještě vyšší je hodnota u žen (9,44 bodů – velmi vysoké fungování). Dále se ukázalo, že se skóre v této dimenzi měření se postupně zvyšuje s délkou pracovního působení, což naznačuje, že lidé mají tendenci nalézt smysl v práci až po určité době.



Graf 5 – Úroveň smysluplnosti napříč věkem zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Úspěch

Průměrná hodnota prvku dosahuje 7,59. Spadá tak do rozmezí normálního fungování. Naznačuje, že respondenti vnímají své výsledky a úspěchy v práci jako velmi uspokojivé a zároveň může vznášet domněnku, že pro většinu respondentů není práce jediným zdrojem pocitu úspěchu, ale nalézají ji i v jiných oblastech svého života.

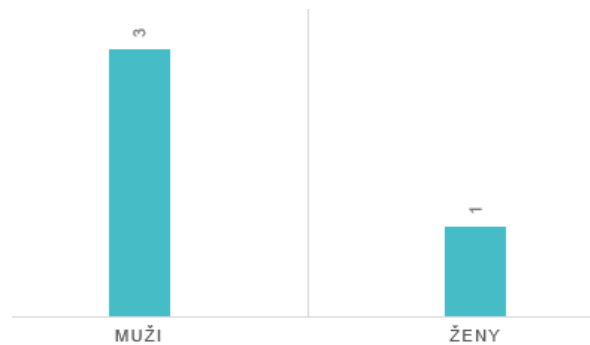
Celkové happiness

Průměrná hodnota je 7,88 a spadá tak na pomezí normálního a vysokého fungování. Výsledky se ukázaly být poměrně vyrovnané napříč celým výzkumem. To může znamenat, že tyto faktory jsou relativně stabilní a nejsou tolik ovlivněny faktory jako například pohlaví, věk nebo délka zaměstnání.

Negativní emoce

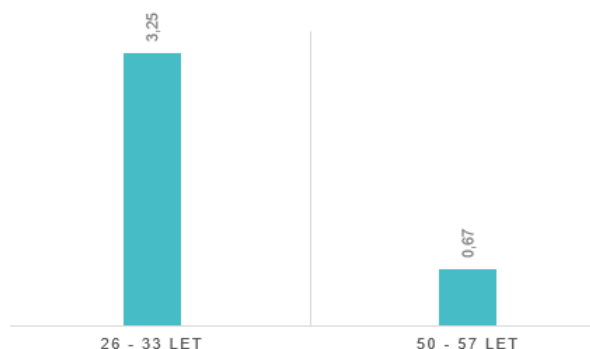
Průměrná hodnota prvku je 2,33. Ta spadá do kategorie vysokého fungování a negativní emoce tak nejsou charakteristickým jevem. Výsledky ukazují, že ženy vykazují výrazně nižší úroveň negativních emocí než muži. Existuje mnoho faktorů, které toto mohou ovlivnit.

Jedním z možných vysvětlení může být, že ženy mají v průměru vyšší úroveň emocionální inteligence a schopnost lépe regulovat své emoce v pracovním prostředí. Dalším možným faktorem může být rozdílný způsob, jakým muži a ženy přistupují k pracovním výzvám a stresovým situacím, což může vést k rozdílnému prožívání negativních emocí. Nicméně je důležité zdůraznit, že toto jsou pouze hypotézy a bylo by potřeba dalšího výzkumu, aby se potvrdily nebo vyvrátily.



Graf 6 – Poměr úrovně prožívání negativních emocí – muži a ženy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvyšší úroveň negativních emocí zároveň vykazují nejmladší zaměstnanci, kontrastem je nejstarší skupina, která naopak vykazuje výsledky nejnižší. To může být způsobeno tím, že mladší zaměstnanci často hledají svoji cestu v pracovním prostředí a mohou se cítit nejistí ohledně vlastní role.



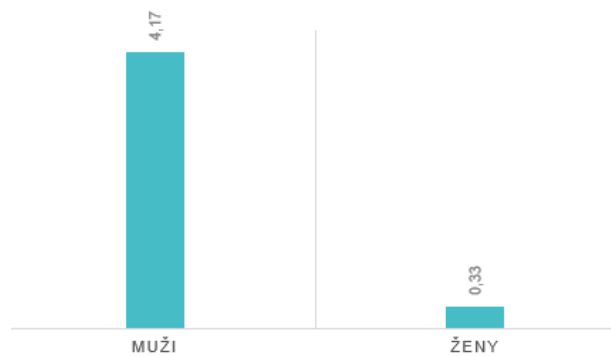
Graf 7 – Poměr úrovně prožívání negativních emocí – skupina 26–33 let a skupina 50–57 let
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zdraví

Průměrná hodnota prvku je 6,37. Spadá do kategorie spodní hranice normálního fungování. Hodnocení zdraví se pohybuje v různých úrovních a nelze z něj jednoznačně vyčíst vztah k délce zaměstnání, pohlaví nebo věku.

Osamělost

Průměrná hodnota prvku je 2,89. Spadá do kategorie vysokého fungování. Ženy vykazují nižší úroveň osamělosti než muži. Jedním z vysvětlení může být, že ženy mohou mít obecně lepší komunikační dovednosti snaze vytváří vztahy s ostatními zaměstnanci, což může vést ke snížení pocitu osamělosti.



Graf 8 – Poměr úrovně pocitu osamělosti v práci – muži a ženy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyšší úroveň osamělosti mají zaměstnanci pracující zde 3–6 let, přestože by se mohlo předpokládat, že se bude jednat spíše o nejnovější zaměstnance. Potenciální spojitost lze hledat v myšlence, že zaměstnanci na začátku své práce jsou více motivovaní a nadšení pro nové prostředí, zatímco ti, kteří zde pracují již delší dobu, mohou začít pociťovat nějakou formu rutiny a ztrácet motivaci. To může vést k pocitu osamělosti a izolace. Zároveň nejmladší skupina zaměstnanců ve věku 26–33 let dosahuje průměrné hodnoty 5 bodů, což jej dostává téměř k hranici suboptimálního fungování. V porovnání se zbytkem, kde je průměrná hodnota 1 jde o vysoký nárůst.

V celkovém pohledu jsou výsledky šetření pozitivní a naznačují, že zaměstnanci jsou v práci relativně spokojení a cítí se dobře. Nicméně, existují rozdíly mezi jednotlivými skupinami, které by mohly být předmětem dalšího zkoumání. Firma se jeví jako relativně pozitivní s vysokým PERMA skóre. Průměrné bodové hodnoty se nejčastěji pohybovaly na pomezí normálního a vysokého fungování. Je proto možné s ní dále pracovat jako s vhodným

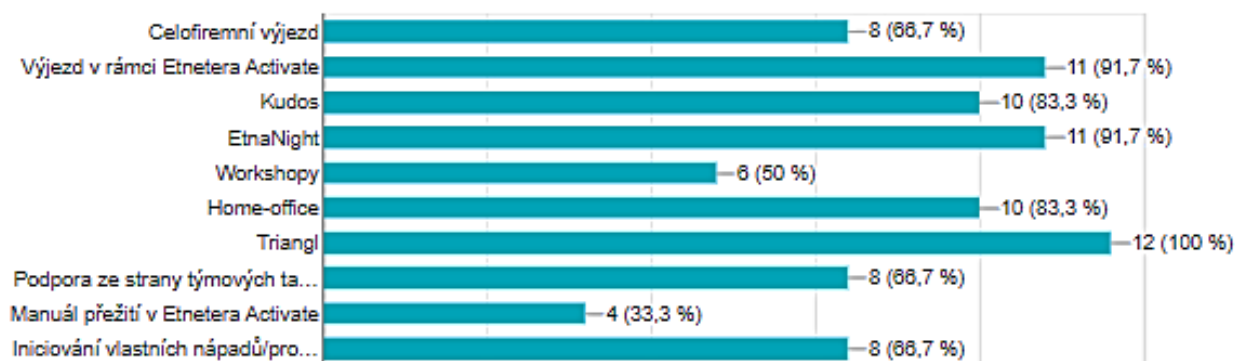
subjektem pro další výzkum nástrojů, které k budování pozitivní firemní kultury využívá, které mohou být dále doporučeny pro užití jiným firmám.

9 VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VYUŽÍVANÝCH NÁSTROJŮ HAPPINESS MANAGEMENTU

Tato část výzkumu zkoumá, které z nástrojů happiness managementu jsou v rámci firmy skutečně aktivně využívány, a které vnímají zaměstnanci EA jako nejlivnější na subjektivní vnímání svého well-beingu v práci.

První otázka dotazníku obsahuje výčet nástrojů, které jsou ve Etnetera Activate využívány k budování pozitivní firemní kultury. Respondenti byli za účelem zmapování aktivního využití těchto nástrojů požádáni, aby označili, které z nich sami osobně využívají.

Výsledky jasně ukazují, že z hlediska využití je nástroj Triangl nezpochybnitelným lídrem. Všichni dotázaní uvedli, že jej aktivně využívají, jeho popularita tak dosahuje hodnoty 100 %. Další nástroje, jako je Výjezd v rámci EA, Systém Kudos, EtnaNight a Home-Office na tom sice nejsou na tom s využitím na stejné úrovni jako Triangl, nicméně se úroveň využití je stále vysoká. Zdá se, že tyto nástroje jsou rovněž velmi užitečné pro podporu pozitivní firemní kultury a zlepšení pracovního prostředí. V pořadí další je poté skupina celofiremního výjezdu, podpora ze strany týmových tahounů a iniciování vlastních nápadů. Mezi nejméně využívané pak řadíme Workshopy a Manuál přežití v EA.



Graf 9 – Poměr využívání nástrojů HM

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující části budou jednotlivé nástroje seřazeny dle své efektivity, výsledky budou podrobněji rozepsány a k diskusi bude zahrnuto i možné zdůvodnění.

1. Výjezd v rámci Etnetera Activate

Průměrná hodnota: 4,4

Nejčastější hodnota: 5

Tento nástroj se dle výsledků výzkumu vnímán jako nejvlivnější. Důvod je možno hledat v hodnotě přátelství, která v tyrkysovém organizačním modelu sehrává významnou roli. Výjezd je neformální akcí, přímo podporuje upevňování přátelských vztahů a umožňuje sblížení se ostatními pracovními kolegy.

2. Volnost v iniciování vlastních projektů

Průměrná hodnota: 4,4

Nejčastější hodnota: 5

Nástroj vychází ze samotné podstaty tyrkysového organizačního modelu a je jedním z nástrojů, který zájemci o práci mohli očekávat ještě před samotným nástupem. Podporuje hodnoty jako volnost a přebírání zodpovědnosti. Vysoké umístění nástroje nabízí možnost uvažovat o propojení modelu sama o sobě s vysokým vlivem na pracovní well-being.

3. Současný systém vyplácení odměn

Průměrná hodnota: 4,3

Nejčastější hodnota: 5

Jde o systém, který se v průběhu let prošel mnoha změnami a jeho současná podoba se propsala mezi velmi vlivné nástroje v procesu budování pozitivní firemní kultury. Systém v sobě odráží nejen spravedlivé přerozdělení zisku, ale zároveň v sobě zahrnuje možnost odměnit ostatní, což je aktivita, která má přímý vliv na well-being. Umožňuje také upozadit vysokou míru soutěživosti, která by na well-being mohla mít negativní vliv.

4. Triangl

Průměrná hodnota: 4,25

Nejčastější hodnota: 5

Jedná se o velmi specifický a neobvyklý nástroj. Přesto v žebříčku využívání stojí na prvním místě a ve zkoumání jeho efektivity stojí rovněž na vrchních příčkách. Jeho vysoké hodnocení naznačuje vhodnost jeho využití za účelem budování pozitivní firemní kultury. Jeho nejvýznamnější vlastností je především neformálnost, kterou v prostředí dál podněcuje.

5. EtnaNight

Průměrná hodnota: 4,2

Nejčastější hodnota: 4

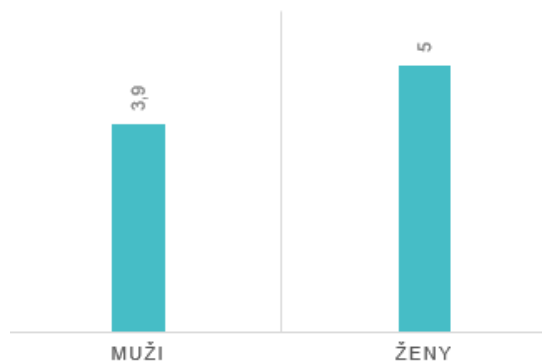
Podobně jako výjezd v rámci EA, tento nástroj rovněž podporuje esenciální hodnotu přátelství. Mimo to ji propojuje s volností iniciování vlastních projektů – ať už se jedná o samotnou EtnaNight nebo jinou akci.

6. Podpora ze strany CEO

Průměrná hodnota: 4,2

Nejčastější hodnota: 5

Coachovací a moderátorská role sehrává v tyrkysovém modelu obecně důležitou roli. CEO se jí ujímá a využívá ji především k udržení „tyrkysového“ směru. Podněcuje přebírání iniciativy a jeho otevřený přístup také umocňuje hodnotu přátelství. To je nejspíše i důvodem, proč je podpora z jeho strany hodnocena vysoko. Zajímavým zjištěním je, ženy tuto podporu mohou ocenit o něco více než muži.



Graf 10 – Poměr vlivu nástroje Podpora ze strany CEO – muži a ženy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

7. Činnost kolegyně, která na úrovni EA funguje jako happiness "managerka"

Průměrná hodnota: 4,2

Nejčastější hodnota: 4 a 5

Vysoké hodnocení zaznamenává i role neoficiální happiness „managerky“. Již z výsledků rozhovorů předchozího výzkumu bylo její fungování ve firmě vnímáno jako velmi vlivné na subjektivní well-being. Sama přebírá vysokou míru iniciativy v procesu budování pozitivní firemní kultury a pomáhá při vytváření přátelského a otevřeného pracovního prostředí.

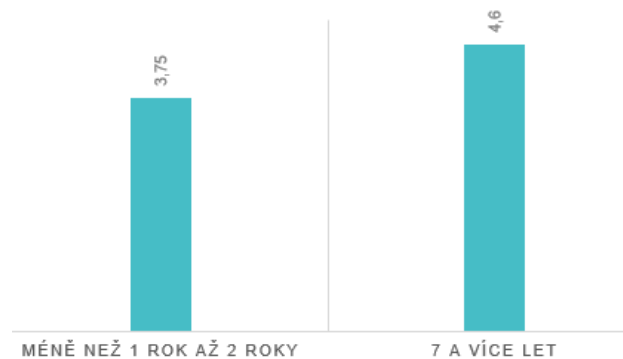
8. Práce v prostředí bez hierarchické struktury

Průměrná hodnota: 4,1

Nejčastější hodnota: 5

Jedná se o poslední nástroj, který je hodnocen 4 a více body. Opět vychází ze samotné podstaty tyrkysového organizačního modelu a podporuje myšlenku, že lze uvažovat o propojení modelu sama o sobě s vysokým vlivem na pracovní well-being.

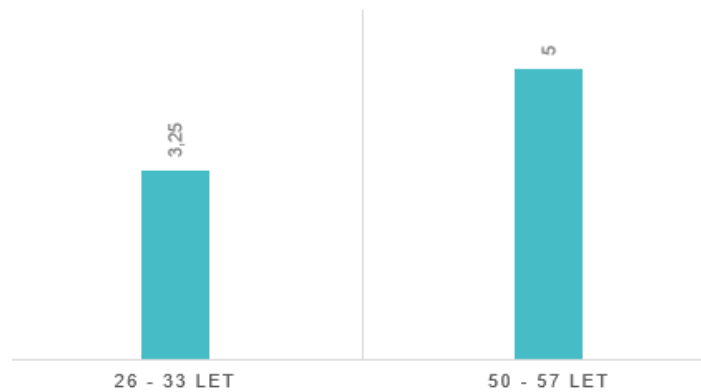
Vyšší hodnocení bylo zaznamenáno u osob, které ve firmě pracují 7 a více let. Je možné, že novější kolegové se stále adaptují na prostředí a alternativní struktura je více oceněna až s časovým odstupem. Nejčastěji zmiňovanou hodnotou je 5, což stále poukazuje na významnost vlivu tohoto nástroje.



Graf 11 – Poměr vlivu nástroje Práce v prostředí bez hierarchické struktury – zaměstnanci pracující méně než 1 rok až 2 roky a 7 a více let

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejnižší jej hodnotila nejmladší skupina respondentů, nejvyšší průměrné hodnocení bylo zaznamenáno naopak u nejstarší skupiny respondentů. Zde může být zdůvodnění obdobné jako v předchozím případě.



Graf 12 – Poměr vlivu nástroje Práce v prostředí bez hierarchické struktury – zaměstnanci ve věku 26–33 let a 50–57 let

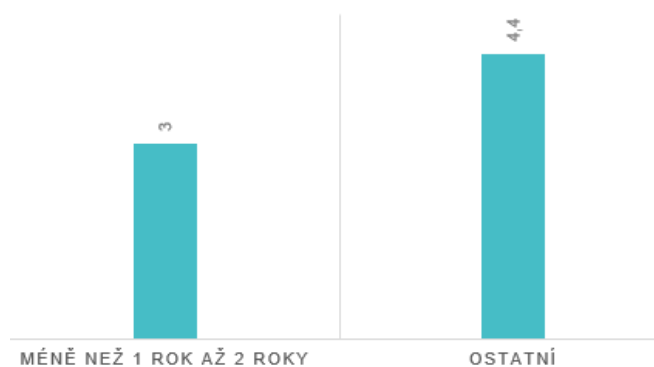
(Zdroj: Vlastní zpracování)

9. Podpora ze strany týmových tahounů

Průměrná hodnota: 3,9

Nejčastější hodnota: 5

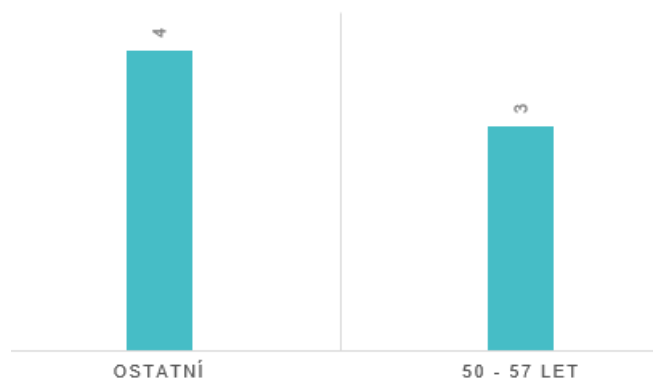
Tento nástroj je prvním ze skupiny, která nedosahuje bodového ohodnocení 4. Přesto je důležité brát v potaz, že nejčastěji uváděná hodnota je 5. Podobně ze strany týmových tahounů může přicházet v mnoha podobách. Z výsledků vyplývá, že skupina, která zde pracuje kratší dobu hodnotí vliv podpory ze strany týmových tahounů průměrně třemi body, zatímco zbytek přesahuje hodnotu 4. Při uplatňování tohoto nástroje je tedy nutné dbát na dostatečnou komunikaci možnosti podpory všemi směry. Doporučené je také věnování zvýšené pozornosti směrem k novým kolegům.



Graf 13 – Poměr vlivu nástroje Podpora ze strany týmových tahounů – zaměstnanci pracující méně než 1 rok až 2 roky a ostatní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nižší je také vliv u skupiny 50–57 let. Jedním z možných důvodů se stává, že skupina nepotřebuje ze strany týmových tahounů výraznou podporu. Přesto by neměla být žádná ze skupin při využívání tohoto nástroje upozadována.



Graf 14 – Poměr vlivu nástroje Podpora ze strany týmových tahounů – zaměstnanci ve věku 50–57 let a ostatní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

10. Možnost práce z domova

Průměrná hodnota: 3,8

Nejčastější hodnota: 5

V možnosti práce z domova by bylo možné se domnívat, že ji respondenti budou vnímat jako samozřejmost, vyloženě tomu tak však není. Důraz je opět kladen na možnost volby, která je zde nejvíce oceněna i přes pravděpodobně nejvíce. Ta dodává pocit větší důvěry a dává jim pravomoc o nakládání s vlastním časem.

11. Retrospektiva

Průměrná hodnota: 3,8

Nejčastější hodnota: 5

Jedná se o nástroj, jehož primárním účelem je získání zpětné vazby k následné možnosti inovování a zdokonalení. Přestože jeho přímý účel není budování pozitivní firemní kultury, nejčastější naměřená hodnota ukazuje, že v procesu budování pozitivní firemní kultury stále sehrává významnou až zásadní roli. Je také v souladu s principy tyrkysového organizačního modelu.

12. Workshopy

Průměrná hodnota: 3,7

Nejčastější hodnota: 3

Workshopy nejsou pravidelně využívaným nástrojem, čemuž odpovídají výsledky dotazníku. Nejvýše je hodnotila skupina lidí, která pracuje mezi 3 až 6 lety, Kryje se se skupinou, která v úvodní části uvedla, že tento nástroj využívá. Nástroj má potenciál ovlivnit pocit subjektivního well-beingu, ale vzhledem k nejčastěji uváděnému hodnocení 3 není natolik zásadní. Možnost iniciovat účast na workshopu je vlivnější.

13. 360°

Průměrná hodnota: 3,6

Nejčastější hodnota: 3

Obdobně jako v případě Retrospektivy, jde primárně o nástroj zpětné vazby vedoucí k inovování a zlepšování se. Nejedná se o nástroj, který se přímo zasazuje o budování pozitivní firemní kultury, přesto na ni má určitý vliv. V porovnání s retrospektivou je však nejčastěji zaznamenaná hodnota mnohem nižší, proto je 360° vnímána jako méně vlivná.

14. Kudos

Průměrná hodnota: 3,6

Nejčastější hodnota: 4

Zajímavým zjištěním je, že systém Kudos, který v sobě kombinuje nástroj pro zpětnou vazbu a prostor k udělení instantní pochvaly se umístil až na nižší příčce. Nejčastěji vyskytovanou hodnotou je stále 4, nástroj je tedy většinou vnímán jako účelný a zásadní, přesto v budování pozitivní firemní kultury nesehrává tak vysokou roli, jako jiné nástroje.

15. Vlastní zapojení do výběru nových kolegů

Průměrná hodnota: 3,6

Nejčastější hodnota: 4

Tento nástroj je charakteristickým pro tyrkysový organizační model. Výsledky ukazují, že čím déle člověk ve firmě pracuje, tím více hodnota stoupá. Nástroj tedy lidé docení spíše až časem, poté, co si procesem mají možnost jednou a vícekrát projít. Z dlouhodobého hlediska je využití nástroje smysluplné.



Graf 15 – Poměr vlivu nástroje Vlastní zapojení do výběru nových kolegů – délka doby zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

16. Činnost kulturního referenta

Průměrná hodnota: 3,5

Nejčastější hodnota: 3

Činnost kulturního referenta není považována za více významnou. V poznámkách jeden z respondentů dokonce na tento nástroj reagoval neznalostí tohoto nástroje.

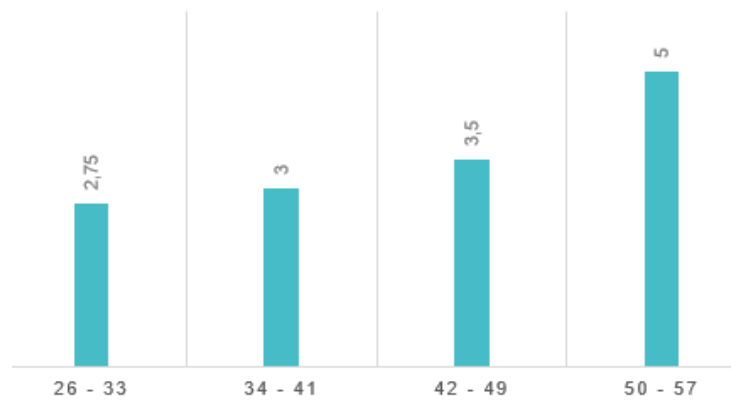
17. Celofiremní výjezd

Průměrná hodnota: 3,2

Nejčastější hodnota: 3 a 4

Nižší hodnocení celofiremní výjezd zaznamenává nejspíše z důvodu celofiremního charakteru akce. Nezaměřuje se výhradně na budování přátelských vztahů pouze mezi kolegy v rámci EA, a nemá tak příliš vysoký vliv na subjektivní pocit well-beingu v práci.

Hodnocení v tomto případě s věkem roste, možné vysvětlení je v již utvořených vztazích a větší otevřenosti jejich budování s kolegy napříč celou společností.



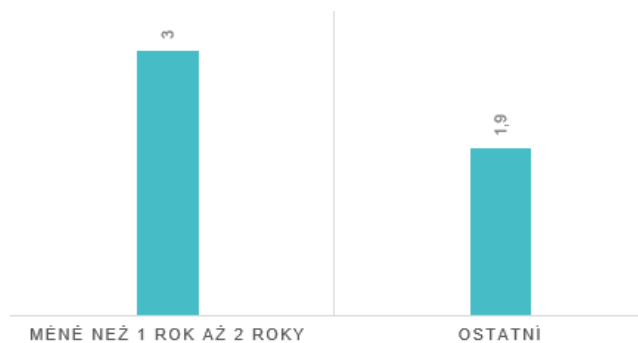
Graf 16 – Poměr vlivu nástroje Celofiremní výjezd – věk zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

18. Manuál přežití v EA

Průměrná hodnota: 2,25

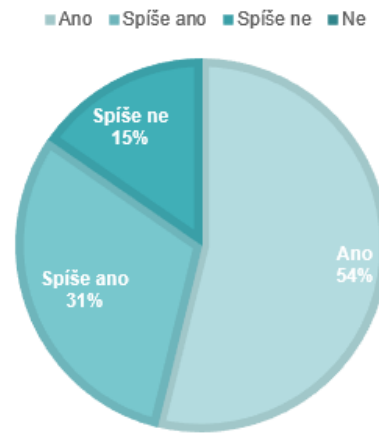
Nejčastější hodnota: 1

Přestože je tento nástroj vnímán jako nejméně vlivný na subjektivní pocit well-beingu v práci, svou roli sehrává především pro nově příchozí kolegy. To je patrné i z výsledků výzkumu, kdy jej výše hodnotila skupina zaměstnanců pracujících v EA méně než rok až 2 roky.



Graf 17 – Poměr vlivu nástroje Manuál přežití v EA – zaměstnanci pracující méně než 1 rok až 2 roky a ostatní
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina respondentů má pocit, že se sami podílí nebo spíše podílí na budování pozitivní firemní kultury. V případech, kdy byla uvedena negativní odpověď se jednalo o osoby, které ve firmě pracují méně než 1 rok až dva roky. Uvedené důvody byly právě odkaz na svůj nedávný nástup do EA nebo vyšší orientace na profesionální růst než snaha budovat pozitivní firemní kulturu. většina lidí ano nebo spíše ano, spíše ne odpovídali.



Graf 18 – Odpověď na otázku „Řekl/a byste, že se sám/sama zasazujete o budování pozitivní firemní kultury v Etnetera Activate?“

Jako důvody pozitivní odpovědi byly uváděny různorodé odpovědi. Kolegové vnímají svůj podíl na budování pozitivní firemní kultury například jako aktivní využívání výše zmiňovaných nástrojů, snaha pomáhat lidem, humor, býtí spoluvůrcem, pozitivitu a aktivitu, vzdělávání týmu, iniciování vlastních nápadů nebo vlastní pocit štěstí a jeho šíření.

10 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK + DOPORUČENÍ

1. Jaká je míra well-beingu zaměstnanců tyrkysové firmy Etnetera Activate? Je firma skutečně vhodnou inspirací pro další společnosti?

Míra well-beingu zaměstnanců tyrkysové firmy Etnetera Activate se pohybuje v následujících hodnotách. Skóre celkového happiness činí 7,88 bodů, což jej řadí do kategorie pomezí normálního a vysokého fungování. Hodnoty PERMA se pohybují v rozmezí 7,59 až 8,15 bodů, přičemž nejnižší hodnocení bylo zaznamenáno v dimenzi Úspěch a nejvyšší hodnocení v dimenzi Smysluplnost. Nejvyšší zaznamenaný výsledek koresponduje i s jednou zásadních myšlenek budování pozitivní firemní kultury v tyrkysovém organizačním modelu – hledání smysluplnosti práce.

Bodové hodnocení zdraví spadá pod normální fungování, což naznačuje, pouze potenciální možnost ovlivnění výsledných hodnot pozitivním směrem. Nejspíše nemá vliv na prožívání negativních emocí a osamělosti, které získaly nízké bodové ohodnocení a odpovídají tak kategorii vysokého fungování.

Na základě těchto výsledků je možné předpokládat, že jsou zaměstnanci v práci relativně spokojeni a cítí se dobře. Přestože byly zaznamenány existující rozdíly mezi jednotlivými skupinami, které by mohly být předmětem dalšího zkoumání, průměrné skóre PERMA se nejčastěji pohybovalo na pomezí normálního a vysokého fungování.

Zdá se tedy, že firma Etnetera Activate může být inspirativní pro další společnosti, které hledají způsoby, jak budovat pozitivní firemní kulturu a prioritizovat well-being svých zaměstnanců. Výsledky šetření naznačují, že nástroje používané touto firmou jsou účinné a mohou být doporučeny i pro jiné společnosti.

2. Za jak efektivní považují zaměstnanci tyrkysové firmy Etnetera Activate jednotlivé nástroje využívané za účelem budování pozitivní firemní kultury? Které z nástrojů jsou vhodné pro využití dalšími společnostmi, které mohou být postradatelné?

V rámci výzkumu bylo analyzováno 18 nástrojů, které firma využívá k budování pozitivní firemní kultury. Na základě průměrného hodnocení nástrojů byl sestaven žebříček, který jednotlivé nástroje řadí dle jejich vnímané efektivit v kontextu subjektivního well-beingu.

NÁZEV NÁSTROJE	HODNOCENÍ
Výjezd v rámci EA	4,4
Volnost v iniciování vlastních projektů	4,4
Současný systém vyplácení odměn	4,3
Triangl	4,25
EtnaNight	4,2
Podpora ze strany CEO	4,2
Činnost kolegyně, která na úrovni EA funguje jako happiness "managerka"	4,2
Práce v prostředí bez hierarchické struktury	4,1
Podpora ze strany týmových tahounů	3,9
Možnost práce z domova	3,8
Retrospektiva	3,8
Workshopy	3,7
360°	3,6
Kudos	3,6
Vlastní zapojení do výběru nových kolegů	3,6
Činnost kulturního referenta	3,5
Celofiremní výjezd	3,2
Manuál přežití v EA	2,25

Tabulka 1 – Souhrnné hodnocení vlivu nástrojů budování pozitivní firemní kultury
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nástroje v první kategorii jsou vnímány jako výrazně vlivné na subjektivní vnímání well-beingu práci. Jejich role je podstatná a bez nich by mohl pocit spokojenosti klesat.

Nástroje druhé kategorie mají nižší vliv na subjektivní vnímání well-beingu v práci. Do jisté míry je nástroje pravděpodobně pozitivně ovlivňují, ale nejsou vnímány jako naprosto zásadní. Mohou být považovány jako samozřejmou součást pracovního prostředí a plní tak svůj účel.

Nástroje třetí kategorie mají relativně nízký vliv na subjektivní vnímání well-beingu v práci a nejsou vnímány jako klíčové. Mohou přinášet jistou výhodu, nejsou však zcela nezbytné a mohou být považovány za postradatelné.

Přesto je důležité doplnit interpretace vlivu některých z nástrojů o specifické poznámky:

Kudos – Přestože se tento nástroj umístil až v druhé kategorii a jeho využití může být více než zajímavé. Poskytuje navíc formu zpětné vazby a pochvalu a ze svého principu by tak mohl být vhodným nástrojem k budování pozitivní firemní kultury.

Vlastní zapojení do výběru nových kolegů – Tento nástroj vychází ze samotné podstaty tyrkysového organizačního modelu, a přestože se umístil až v druhé kategorií, neměl by zůstat nevyužit.

Manuál pro přežití v EA – Přestože se tento nástroj umístil až ve třetí kategorií, je vhodným především při příchodu nového kolegy do firmy. Proto je možné o něm neuvažovat jako o postradatelném.

Doporučení:

- Využití nástrojů, které vychází ze samotné podstaty tyrkysového organizačního modelu a pomáhají jej dále rozvíjet (Volnost v iniciování vlastních projektů, práce v prostředí bez hierarchické struktury a vlastní zapojení do výběru nových kolegů)
- Nástroje první kategorie jsou naprosto vhodné pro využití pro nové tyrkysové firmy
- Nástroje druhé kategorie jsou také vhodné, a to minimálně pro vyzkoušení
- Nástroje třetí kategorie mohou být postradatelné, ale je potřeba brát v potaz vlastní potřeby
- Jako další potenciální nástroj může být velmi účelné zakomponovat pravidelné měření a monitoring well-beingu všech zaměstnanců a analýza jeho výsledků. K tomuto je možno využít dotazníku The Workplace PERMA Profiler
- Při využívání všech nástrojů je nutné neopomíjet žádné skupiny, ale zároveň mít na paměti, fakt, že efekty některých nástrojů se mohou projevit až v dlouhodobém měřítku
- Experimentování s dalšími nástroji a pružná reakce na potřeby firmy a zaměstnanců
- Obecně je dobré podporovat vysokou míru autonomie, komunikaci smysluplnosti výsledků práce a jejich konečných výsledků, neopomíjení zpětné vazby a férový systém finančního ohodnocení

Veškerá doporučení by měla být vždy přizpůsobena vlastním potřebám a individuálním specifikům. Každá tyrkysová firma je jedinečná a vyžaduje specifická řešení. Tato doporučení slouží především jako možné vodítko a inspirace při počátcích budování pozitivní firemní kultury v tyrkysovém organizačním modelu, či jako potenciální rozšíření aktuálně využívaných nástrojů.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce pojednává o relativně novém a aktuálním tématu. Zabývá se především způsoby budování pozitivní firemní kultury v tyrkysovém organizačním modelu a ve své praktické části navazuje na výsledky jí předcházející ročníkové práce, zahrnující seznam nástrojů happiness managementu, které jsou v Etnetera Activate k těmto účelům využívány.

Jedním ze zjištění, která práce přináší je, že firma Etnetera Activate u svých zaměstnanců zaznamenává poměrně vysoké hodnoty well-beingu. Pohybují v normálním až vyšším rozpětí, což z ní činí vhodný a inspirativní příklad pro nově vznikající firmy, které se rozhodnou následovat podobný organizační model.

V rámci výzkumu byl analyzován vliv nástrojů, které Etnetera Activate využívá k budování pozitivní firemní kultury, na subjektivní vnímání well-beingu zaměstnanců. Na základě této analýzy byla práce schopna nabídnout doporučení reagující na zjištěnou efektivitu jednotlivých nástrojů. Ty rozdělila do různých kategorií, které mohou usnadnit proces volby při uvažování o aplikaci některých z nich.

Je nesmírně důležité zdůraznit, že nelze predikovat, zda budou všechny nástroje stejně efektivní v každé organizaci, a to z důvodu silně individuálního charakteru tohoto organizačního modelu. Proto je nutné silně apelovat na další zkoušení těchto nástrojů.

Cílem práce bylo formou case study vytvořit komplexní a ucelený obraz o budování pozitivní firemní kultury v tyrkysové firmě a bylo jej naplněno.

Aby byl rovněž naplněn účel práce, budou její výsledky sdíleny s organizacemi Slušná firma a Happiness@Work, které je mohou dále zpracovat, nakládat s nimi a případně je sdílet. Výsledky mohou být prospěšné i pro samotnou Etnetera Activate, a proto budou výsledky sdílené i s ní.

Závěrem je důležité si uvědomit, že pozitivní firemní kulturu a well-being nelze vnímat jako rigidní body, ale kontinuální flexibilní proces, přinášející benefity nejen pro zaměstnance, ale i pro samotnou organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1.] ALDERFER, P. Clayton, 1972. *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York : Free Press, ISBN 0029003903 9780029003909
- [2.] ANCHOR, Shawn, 2012. Positive Intelligence. In. *Harvard Business Review*, leden-únor. [online] Dostupné z: <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>
- [3.] BAHBOUH, Radvan, 2011. Definice štěstí. In. *psychologie.cz* [online]. Publikováno 5. 10. 2011 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/definice-stesti/>
- [4.] BAUMEISTER, F. Roy, 1991. *Meanings of life*. New York : The Guilford Press. ISBN 0898625319.
- [5.] BENTZEN, Arlette, 2019. Practical Tools for Happiness at Work in the Times of Change. In. *Happiness@Work 2019*. Záznam přednášky. [online] [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://slideslive.com/38919916/practical-tools-for-happiness-at-work-in-the-times-of-change>
- [6.] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [7.] BRYCH, Zbyněk, nedatováno. Happiness management není jen o spokojenosti. In. *happy-tc.com*. [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.happy-tc.com/files/fv-10-2017-clanek-happiness-management-neni-jen-o-spokojenosti.pdf>
- [8.] BUCHER, A. Anton, 2021. *Psychologie štěstí*. Přeložil Ivan Ryšavý. Praha : Portál. ISBN 978-80-262-1737-4.
- [9.] CACIOPPO, John T. a Stephanie CACIOPPO, 2018. The Population-Based Longitudinal Chicago Health, Aging, and Social Relations Study (CHASRS): Study Description and Predictors of Attrition in Older Adults. *Archives of Scientific Psychology*. [online]. [cit.2021-12-29]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/323404297_The_PopulationBased_Longitudinal_Chicago_Health_Aging_and_Social_Relations_Study_CHASRS_Study_Description_and_Predictors_of_Attrition_in_Older_Adults
- [10.] CANTOR, Nancy a Cathrine SANDERSON, 1999. Life task participation and well-being: The importance of taking part in daily life.. In: *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z:

<https://www.researchgate.net/publication/232519505> Life task participation and well-being The importance of taking part in daily life

- [11.] CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály, 20015. *Flow: O štěstí a smyslu života*. Přeložila Eva Hauserová. Praha : Portál. ISBN 978-80-262-0918-8.
- [12.] Czech Positive Psychology Centre, ©2023. Co je pozitivní psychologie. In. pozitivnipsychologie.cz [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.pozitivni-psychologie.cz/clanky/co-je-pozitivni-psychologie.html>
- [13.] DAVIS, Matt, 2019. Maslow's forgotten pinnacle: Self-transcendence. In. *bigthink.com*. Publikováno 9.8.2019. [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://bigthink.com/neuropsych/maslow-self-transcendence/>
- [14.] DE NEVE, J.E., CHRISTAKIS, N. A., FOWLER, J. H. a B. S. FREY, 2012. Genes, economics, and happiness. In. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics* [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0030292>
- [15.] DECI, Edward L a Richard M. RYAN, 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In. *Psychological Inquiry*. [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/2001-03012-001>
- [16.] DĚDINA, Jiří, 1996. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha : Victoria Publishing. ISBN 80-718-7029-3
- [17.] DFARHUD Dariush, MALMIR Maryam and Mohammad KHANAHMADI, 2014. Happiness & Health: The Biological Factors- Systematic Review Article Iran J Public Health. In. *nih.gov*. [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4449495/#ref2>
- [18.] DIENER, Ed, 2009. *Assessing wellbeing: the collected works of Ed Diener*. Springer Dordrecht. E-kniha ISBN 978-90-481-2354-4. Dostupné z: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-90-481-2354-4>
- [19.] DONALDSON, I. Stewart, LLWELLYN VAN ZYL, Ellardus a Scott I. Donaldson, 2022. ERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. In. *Frontiers in*

- Psychology*. [on-line]. [cit. 2023-01-26] Dostupné z: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- [20.] DONALDSON, I., Stewart, VAN ZYL, Ellardus Llewellyn a Scott I. DONALDSON, 2022. PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. In. *Front. Psychol.* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.817244/full>
- [21.] DUDZIUK I. a A. Rybarczyk, 2017. Analiza ścieżki decyzyjnej i jej implementacja w środowisku małego i średniego przedsiębiorstwa. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 12, 136–143.
- [22.] Etnetera Activate, nedatováno. In. *slusnafirma.cz* [online] [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: https://slusnafirma.cz/slusna_firma/etnetera-activate/
- [23.] Etnetera Activate. [online]. ©2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://etneteraactivate.cz>
- [24.] Etnetera Group. [online]. ©2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://etneteragroup.cz>
- [25.] Evolution Towards TEAL Organization and the Role of Leadership in Supporting the Journey | Otti Vogt, 2021. In. *youtube.com* [online] Kanál uživatele: The HR Congress. Publikováno 8. 4. 2021. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=COApH_awqBo
- [26.] FELDHEIM, Dalia, 2022. Mějte odvahu vést jako holka. In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022
- [27.] FICCARA, Laura, Michael RUBINO a Elsa-Sofia MOROTE, 2020 Does Organizational Culture Affect Employee Happiness? In. *Journal for Leadership and Instruction*. Volume 19. č.2. [online] [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1282787>
- [28.] Frederic Laloux, Author of "Reinventing Organizations" | Modern Management | 2017 CEO Summit. 2018. In. *youtube.com* [online] Kanál uživatele: Conscious Capitalism, Inc. Publikováno 19. 9. 2018. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=2GIG_ESETgo

- [29.] FREY, B.S. a A. Stutzer, 2000. Happiness, economy and institutions. In. *The Economic Journal*. [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://carnegieendowment.org/pdf/files/stutzer.pdf>
- [30.] GALAT, W, 2018. Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy. (Teal organizations as an answer to challenges on the labor market). Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. In: *Scientific Journal of the WSB University in Poznań*.
- [31.] GILBERT, T. Daniel a Timothy D. WILSON, 2000. *Miswanting: Some problems in the forecasting of future affective states*. In. Thinking and feeling: The role of affect in social cognition. New York : Cambridge University Press. ISBN 9780521011891.
- [32.] GRANT, M. Adam a Francesca GINO, 2010. A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. In. *Journal of personality and social psychology*, 98(6), 946. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/44642300_A_Little_Thanks_Goes_a_Long_Way_Explaining_Why_Gratitude_Expressions_Motivate_Prosocial_Behavior
- [33.] GUOJUAN, Zheng, Wang SHULING a Zheng JUNLI, 2010. Research on the Happiness Management Model from the Perspective of Psychological Capital. In. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*. [online] [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <http://ludopedia.cl/biblioteca/10.pdf>
- [34.] Happiness, nedatováno. In. <https://dictionary.cambridge.org> [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/happiness>
- [35.] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2015. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha : Portál. ISBN 9788026208730.
- [36.] HOLWEK, Jaroslaw, 2018. Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym, jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią. *Coaching Review*, 1(10), 11–30, <https://doi.org/10.7206/cr.2081-7029.56>

- [37.] HOPEJ-TOMASZYCKA, M. a M. HOPEJ, 2018. Struktury organizacyjnej turkusowych organizacji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 233–242, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.130.20>
- [38.] CHERRY, Kendra, 2020. Peak Experiences in Psychology. In. *verywellmind.com*. Publikováno 26. 11. 2020. [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-are-peak-experiences-2795268>
- [39.] Chief Happiness Officer Arnaud Collery TEDxAruba, 2015. In *youtube.com*. [online] Kanál uživatele: TedxTalks. Publikováno 28. 10. 2015. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=vZw3RnxT120>
- [40.] Chief Happiness Officer Fanni Ferencz TEDxELTE, 2019. In. *youtube.com* [online] Kanál uživatele: TedxTalks. Publikováno 3. 12. 2019. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=M0gPNW7Xv08>
- [41.] CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY, 2014. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. Praha : PeopleComm, ISBN 978-80-87917-12-1.
- [42.] Jiří Štěpán o tyrkysové firmě, 2022. In. *Youtube* [online]. Kanál uživatele Slušná Firma. Publikováno: 23.10.2022. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=tKt4mJVXoCE&list=PLRqMhH_goeU6M_RBwLvgQOy-n1BIVGArL&index=5
- [43.] JUNEJA, Prachi, nedatováno. Edgar Schein Model of Organization Culture. In. *managementstudyguide.com* [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/edgar-schein-model.htm>
- [44.] KALLIS, Giorgos. Degrowth, 2018. Newcastle upon Tyne : Agenda Publishing. 978-1911116806
- [45.] KERN, Peggy, nedatováno. Questionnaires Overview. In. *peggykern.org* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.peggykern.org/questionnaires.html>
- [46.] KJERULF, Alexander, 2016. *Jak být šťastný od 9 do 5: jak milovat život, mít rád svou práci a být v ní úspěšný*. Přeložila Eva Páleníková. Brno : Barrister & Principal, ISBN 978-80-7485-102-5.

- [47.] KJERULF, Alexander, 2018. Proč je štěstí v práci tak důležité? In. *Happiness@Work 2018*. Záznam přednášky. [online] [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://stesti.weebly.com/2018-zaznamy-prednasek.html>
- [48.] KOPECKÁ, Martina Viktorie, 2022. Bojovníci za štěstí... těch druhých. In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022
- [49.] KREMS, Jaimie Arona, KENRICK, T. Douglas a Rebecca NEEL, 2017 Individual Perceptions of Self-Actualization: What Functional Motives Are Linked to Fulfilling One's Full Potential? In. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Publikováno 22. 6. 2017. [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167217713191>
- [50.] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-4436-0.
- [51.] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 2012. Pozitivní psychologie: Radost, naděje, odpouštění, smířování, překonávání negativních emocí. Praha : Portál. ISBN 978-80-7367-726-8.
- [52.] Laloux Model Update, 2022. In. *Youtube* [online]. Kanál uživatele Humanizing Work. Publikováno. 17. 5. 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=vvWiGKNsFbA>
- [53.] LALOUX, Frédéric, 2016. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Přeložil Viktor JUREK. Praha : PeopleComm. ISBN 978-80-87917-29-9.
- [54.] LAVY, Shiry a Hadassah LITTMAN-OVADIA, 2017. My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. In. *Journal of Career Development*, 44(2) 95-109. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/301311827_My_Better_Self_Using_Strengths_at_Work_and_Work_Productivity_Organizational_Citizenship_Behavior_and_Satisfaction
- [55.] LOW, Chris, 2022. Firemní vibe. In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022
- [56.] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.

- [57.] LYUBOMIRSKY, Sonja, 2007. *The How of Happiness*. Londýn : Pinguin Press. ISBN 978- 0143114956
- [58.] MARTÍN-DEL-RÍO, Beatriz, NEIPP, Marie-Carmen, GARCÍA-SELVA, Adrián and Angel SOLANES-PUCHOL, 2021. Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis. In. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 18, no. 10, p. 5222. [online]. Publikováno 14.5.2021. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18105222>
- [59.] MASLOW, Abraham Harold, 1954. *Motivace a osobnost*. Přeložila Pavla Le Roch. Praha : Portál.. ISBN 978-80-262-1728-2
- [60.] MASLOW, Abraham Harold, 2017. *Náboženství, hodnoty a vrcholné zážitky*. Přeložila Irena Žampachová. Brno : Holar. ISBN 978-80-906731-0-6.
- [61.] MESSINGER, Leah, 2015. Is a chief happiness officer really the best way to increase workplace happiness? In. *guardian.com* [online]. Publikováno 26.8.2015 [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/aug/26/chief-happiness-officer-cho-employee-workplace-woohoo-google>
- [62.] MILOVÁ, Katarína, nedatováno. Oh My Job: Happiness Manager. In. *welcometothejungle.com* [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/happiness-manager>
- [63.] MISRA, Nishi a Shobhna SRIVASTAVA, 2022. Happiness at Work: A Psychological Perspective. In. *Happiness and Wellness: Biopsychosocial and Anthropological Perspectives*. Publikováno: 28.10.2022 [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/365327590_Happiness_at_Work_A_Psychological_Perspective
- [64.] MOECHER, Yves, 2016. Are teal organizations making wellbeing at work obsolete?! In. *linkedin.com* [online]. 12. 4. 2016 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/teal-organizations-making-wellbeing-work-obsolete-8-min-yves-moecher?articleId=8816000310724100049>

- [65.] MOORE, Andrew, 2004. Hedonismus. In. *plato.stanford.edu* [online]. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2019 Edition). Upraveno 2019 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://plato.stanford.edu/entries/hedonism>
- [66.] MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI, 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno : Management Press ve společnosti Albatros Media. ISBN 9788026505914.
- [67.] Online rozhovor s Michalem Šrajerem, 2021. In. *zoom.com* 26.10.2021
- [68.] PITRA, Zbyněk, 2007. *Základy managementu*. Praha : Professional Publishing,. ISBN 978-80-86946-33-7
- [69.] POP TALKS: Pavel Pola o kudos systému a motivaci v Etnetera Activate. In. *youtube.com* [online] Kanál uživatele: CULT. Publikováno 17. 11. 2022. [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=EzDIXIk9qDU>
- [70.] Powichrowska, B. (2018). Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkus. *Przedsiębiorstwo & Finanse*, 1, 95–104.
- [71.] PROCHÁZKOVÁ, Tereza, 2018. Teorie motivace podle Maslowa. In. *mentem.cz*. [online]. Publikováno 24. 8. 2020. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
- [72.] PUMPRLA, Pavel, 2022. Růst při zachování rovnováhy In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022
- [73.] PUMPRLA, Pavel, 2022. Růst při zachování rovnováhy. In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022
- [74.] RIDGE, Garry, 2021. Co jsme se o firemní kultuře naučili v těžkých časech? In. *Happiness@Work 2021*. Online konference. 25.11.2021
- [75.] RUDNIEVA, Olga, 2022. Štěstí v práci i v nejtěžších časech. In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022
- [76.] RUCH, Cluida a Willibald RUCH, 2012. When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. In. *The Journal of Positive Psychology*, 7,362-371. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439760.2012.702784>

- [77.] RUSSELL, Helen, 2019. *Atlas štěstí : za tajemstvím štěstí kolem světa*. Přeložil Tomáš Oakland. Brno : Jota, 2019. ISBN 978-80-7565-442-7.
- [78.] SAMUEL, R. Lawrence, 2019. *The Psychology of Happiness* (Circa 1929). In. *psychologytoday.com* [online]. Publikováno 19.1.2019 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/au/blog/psychology-yesterday/201901/the-psychology-happiness-circa-1929>
- [79.] SANCHEZ-VAZQUEZ, Juan Francisco a Raquel SANCHEZ-ORDONEZ, 2019. Happiness Management: Review of scientific literature in the framework of happiness at work. In. *Retos*. [online]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: https://www.academia.edu/40515702/Happiness_Management_Review_of_scientific_literature_in_the_framework_of_happiness_at_work
- [80.] SANTOS, R. Laurine a Tamar GENDLER, 2014. Knowing is Half the Battle. In. *edge.org*. [online]. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.edge.org/response-detail/25436>
- [81.] SELIGMAN, Martin E. P., 2003. *Opravdové štěstí: pozitivní psychologie v praxi*. Přeložil Ivana Pavlíčková. Praha : Ikar. ISBN 978-80-249-2944-6.
- [82.] SELIGMAN, Martin E. P., 2014. *Vzkvétání: nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Přeložila Eva Nevrlá. Brno : Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-95-0.
- [83.] Sense and Respond: Frédéric Laloux on a New Management Paradigm, 2018. In. *youtube.com* [online] Kanál uživatele: Egon Zehnder. Publikováno 17. 5. 2018. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=nTgUYKsbHWk>
- [84.] SEPPÄLÄ Emma a Kim CAMERON, 2015. Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. In. *hbr.org*. [on-line]. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>
- [85.] SCHEIN, H. Edgar, 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. vydání. San Francisco : Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-18586-5.
- [86.] SCHWARENTHORER, Franz, 2022. Lightning talks. In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022
- [87.] SCHWARTZ, Barry, 2022. Proč pracujeme? In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022

- [88.] ŠPOK, Dalibor, 2014. Co je a co není štěstí. In. *psychologie.cz* [online]. Publikováno 27. 4. 2014 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/co-je-co-neni-stesti>
- [89.] ŠRAJER, Michal, 2022. Úvodní slovo. In. *Happiness@Work 2022*. Online záznam konference. 13.10.2022
- [90.] ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno : Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [91.] Tadeáš Žďárský – Post-růstová firma, 2022. In. *Youtube* [online]. Kanál uživatele Slušná Firma. Publikováno: 19.11.2022. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=GDd8fSzjsVY&list=PLRqMhH_goeU4y4GIbocSA67rH_cY1xSFD&index=2
- [92.] The happiness manager in business, 2021. In. *happinessatwork.eu*. [online]. Publikováno pod přezdívkou happ@adm. 3.8.2021. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.happinesswork.eu/the-happiness-manager-business/>
- [93.] TORRY-COOK, Sophie, 2019. Four essentials of positive business culture. In. *Signable.co.uk*. [online]. 18. 4. 2019. [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.signable.co.uk/essentials-business-culture/>
- [94.] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha : Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [95.] VACKOVÁ, Hana, 2020. V Česku přibývá firem, které řeší štěstí v práci. In. *ekonom.cz*. [online]. 3.9.2020 [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66810360-v-cesku-pribyva-firem-ktere-resi-stesti-v-praci>
- [96.] VLČEK, Ondřej, 2021. Jak se v Avastu připravujeme na budoucí výzvy? In. *Happiness@Work 2021*. Online konference. 25.11.2021
- [97.] WALKER, Dan, 2019. How We Make Innocent Drinks A Happy Workplace. In. *Happiness@Work 2019*. Záznam přednášky. [online] [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://slideslive.com/38919913/how-we-make-innocent-drinks-a-happy-workplace>
- [98.] WARBURTON, Nigel. 2013. *Philosophy: The basics*. 5. vydání. New York : Routledge. ISBN 978-0415693165

- [99.] What Is Happiness and What Determines Our Happiness Level?, 2020. In. *parentotheca.com*. Publikováno pod označením Irina & Dawid. [online] Publikováno 20.12.2020 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://parentotheca.com/2020/12/29/what-is-happiness-and-what-determines-our-happiness-level/>
- [100.] Workplace Happiness: arbejdsglaede, 2018. In. *measereme.io*. [online] Publikováno 18.10.2018 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://measuremen.io/blog/workplace-happiness-arbejdsglaede/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CEO – Chief Executive Officer (Výkonný ředitel)

EA – Etnetera Activate

EG – Etnetera Group

HM – Happiness Management

CHO – Chief Happiness Officer (Happiness manager)

VO – Výzkumná otázka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Faktory ovlivňující štěstí jedince	12
Obrázek 2 – Maslowova pyramida	13
Obrázek 3 – ERG teorie	13
Obrázek 4 – Graf znázorňující stav flow	14
Obrázek 5 – Model happiness managementu	18
Obrázek 6 – Princip LASSE	19
Obrázek 7 – Vývoj stupňů organizačních modelů	21
Obrázek 8 – Alternativní znázornění vývoje organizačních modelů	22
Obrázek 9 – Poměr zastoupení modelů v dnešní době	23
Obrázek 10 – Organizační struktura a závazky tyrkysové firmy Morning Star	23
Obrázek 11 – Rovnice rovnováhy	37

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Poměr respondentů dle pohlaví	39
Graf 2 – Poměr respondentů dle délky doby zaměstnání v EA	40
Graf 3 – Poměr respondentů dle jejich věku.....	40
Graf 4 – The Work Place PERMA Profiler – Etnetera Activate	41
Graf 5 – Úroveň smysluplnosti napříč věkem zaměstnanců.....	42
Graf 6 – Poměr úrovně prožívání negativních emocí – muži a ženy.....	43
Graf 7 – Poměr úrovně prožívání negativních emocí – skupina 26–33 let a skupina 50–57 let	43
Graf 8 – Poměr úrovně pocitu osamělosti v práci – muži a ženy	44
Graf 9 – Poměr využívání nástrojů HM.....	46
Graf 10 – Poměr vlivu nástroje Podpora ze strany CEO – muži a ženy.....	48
Graf 11 – Poměr vlivu nástroje Práce v prostředí bez hierarchické struktury – zaměstnanci pracující méně než 1 rok až 2 roky a 7 a více let.....	49
Graf 12 – Poměr vlivu nástroje Práce v prostředí bez hierarchické struktury – zaměstnanci ve věku 26–33 let a 50–57 let	50
Graf 13 – Poměr vlivu nástroje Podpora ze strany týmových tahounů – zaměstnanci pracující méně než 1 rok až 2 roky a ostatní.....	50
Graf 14 – Poměr vlivu nástroje Podpora ze strany týmových tahounů – zaměstnanci ve věku 50–57 let a ostatní	51
Graf 15 – Poměr vlivu nástroje Vlastní zapojení do výběru nových kolegů – délka doby zaměstnání	53
Graf 16 – Poměr vlivu nástroje Celofiremní výjezd – věk zaměstnanců	54
Graf 17 – Poměr vlivu nástroje Manuál přežití v EA – zaměstnanci pracující méně než 1 rok až 2 roky a ostatní.....	54
Graf 18 – Odpověď na otázku „Řekl/a byste, že se sám/sama zasazujete o budování pozitivní firemní kultury v Etnetera Activate?“	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Souhrnné hodnocení vlivu nástrojů budování pozitivní firemní kultury	57
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ročníková práce „Happiness manager a budování pozitivní firemní kultury v tyrkysovém organizačním modelu“ -> Dostupné [ZDE](#)

Příloha P II: Návod k vyhodnocení dotazníku The Workplace PERMA Profiler -> Dostupné [ZDE](#)

Příloha P III: Seznam hodnot v EA -> Dostupné [ZDE](#)

Příloha P IV: Manuál přežití v EA -> Dostupné [ZDE](#)

Příloha P VI: Dataset -> Dostupné [ZDE](#)

Příloha P VII: Dotazník -> Dostupné [ZDE](#)