UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Bakalářská práce

2024

Magdaléna Farářová

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Employer branding na vybraných sociálních sítích tyrkysové společnosti Applifting

Bakalářská práce

Autor práce: Magdaléna Farářová

Studijní program: Komunikační studia

Vedoucí práce: Ing. Bc. Hana Moravcová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 18.4. 2024 Magdaléna Farářová

Bibliografický záznam

Farářová, Magdaléna. Employer branding na vybraných sociálních sítích tyrkysové společnosti Applifting. Praha, 2024. 99 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií, Katedra mediálních studií. Vedoucí bakalářské práce Ing. Bc. Hana Moravcová, Ph.D.

Rozsah práce: 138 113 znaků s mezerami

Abstrakt

Tématem mé bakalářské práce jsou tyrkysové společnosti a jejich fungování na základě tohoto principu. Zároveň se v práci také zaobírám tématikou employer brandingu a employee value proposition jako nedílnou součástí fungování společností v dnešním online světě a jako formou propojení nabízených hodnot danou společností. Cílem mé práce je zjistit, zda hodnotová nabídka prezentovaná tyrkysovou společností Applifting na sociálních sítích, a převážně na sociální síti Instagram, hrály podstatnou roli při rozhodování současných zaměstnanců o práci či nikoliv.

Aby bylo zajištěno objektivních výsledků, byla výzkumná část, konkrétně dotazníkové šetření, provedena u dvou srovnatelných softwarových společností sídlících v Praze s odlišným způsobem řízení a výsledky mezi sebou porovnány. Díky tomu tak bylo poskytnuto objektivnějšího výsledku ohledně vnímání hodnot aktuálními zaměstnanci těchto společností. Z výsledků bylo zjištěno, že zaměstnanci obou společností vnímají tyto hodnoty srovnatelně, bez ohledu na to, zda se společnost řídí tyrkysovými principy či nikoliv.

Abstract

The topic of my bachelor thesis are teal companies and their functioning based on teal principles. At the same time, my thesis also delves into the topic of employer branding and employee value proposition as an integral part of the communication of companies in today's online world as well as a form of linking the values offered by the company. The aim of my thesis is to find out whether or not the employee value proposition presented by teal company Applifting on social media, and mainly on the social network Instagram, played a significant role in the job decisions making process of current employees or not.

To ensure objective results, the research part, specifically the questionnaire survey, was conducted in two comparable software companies based in Prague, but with different management styles. The results were compared to see how employees of these two different companies perceive the values presented by their company they currently work at. The results then showed that the employees do not perceive these values with a great difference, no matter if the company was teal or not.

Klíčová slova

employer branding, employee value proposition, tyrkysová společnost, tyrkysový model, základní pilíře tyrkysových společností, kultura, celistvost

Keywords

employer branding, employee value proposition, teal company, teal model, main pillars of teal companies, culture, wholeness

Název

Employer branding na vybraných sociálních sítích tyrkysové společnosti Applifting

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především Ing. Bc. Hana Moravcová, Ph.D. za veškerou ochotu a čas ujmout se vedení mé práce a poskytnout mi cenné rady při konzultacích. Dále bych ráda poděkovala firmě Applifting a Qest, které mi poskytly důležitá data pro účely mého výzkumu, a firmě Applifting za to, že mi dala možnost nahlédnout do unikátního prostředí tyrkysové společnosti. Dále bych chtěla vyjádřit dík svému partnerovi, bez jehož podpory a lásky by tato práce nevznikla. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala své a partnerově rodině, za veškerou trpělivost, kterou mi v průběhu celé tvorby práce vyjadřovali.

A mé největší poděkování patří všem účastníkům výzkumu, kteří byli ochotni se mnou spolupracovat, jelikož bez nich bych nemohla svou práci uskutečnit.

Obsah

Úvod ... 1
1. Cíl práce a metodika ... 4
2. Employer branding ... 6
2.1. Vymezení pojmu employer branding ... 6
2.1.1. Dělení employer brandingu ... 9
2.2. Employee value proposition ... 10
2.3. Vztah mezi employer brandingem a employee value proposition ... 13
2.4. Sociální sítě v kontextu budování značky zaměstnavatele ... 14
3. Představení modelu tyrkysové společnost na základě Frederica Lalouxe ... 17
3.1. Vývojové fáze tyrkysových společností podle F. Lalouxe ... 18
3.2. Tyrkysová, teal neboli evoluční fáze ... 22
3.3. Základní stavební pilíře tyrkysové společnosti ... 24
3.4. Tyrkysové společnosti závěrem ... 26
4. Představení společnosti Applifting ... 29
4.1. Vize, mise a hodnoty společnosti ... 30
4.2. Fungování společnosti na základě tyrkysového modelu ... 33
4.3. Kultura společnosti ... 36
4.4. Budování značky zaměstnavatele společnosti Applifting na Instagramu ... 38
4.5. Ostatní sociální sítě a komunikační kanály společnosti ... 44
5. Shrnutí teoretických poznatků ... 48
6. Metodologická část ... 49
6.1. Výzkumný cíl a výzkumné otázky ... 49
6.2. Metodologie ... 53
6.3. Charakteristika zkoumaného souboru ... 55
6.3.1. Applifting ... 55
6.3.2. Qest ... 55
7. Výsledky dotazníkového šetření a interpretace dat ... 57
7.1. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Applifting a Qest ... 57
7.1.1. Demografické otázky ... 57
7.1.2. Odpovědi na výzkumné předpoklady ... 61
8. Diskuse ... 71
Závěr ... 73

Seznam zdrojů 76
Seznam příloh 87

Úvod

Tyrkysové společnosti jsou v českém prostředí stále poměrně novým fenoménem. Ač můžeme na světě nalézt firmy, které jsou velice úspěšné, jako je tomu například u firmy Patagonia, na českém trhu si stále hledají své místo. Pro svou práci jsem si vybrala téma employer brandingu v tyrkysové společnosti právě z toho důvodu, jelikož se mi naskytla příležitost v jedné takové společnosti pracovat. A konkrétně fungování na základě tyrkysových principů mi ukázalo, že lze odvádět skvělý pracovní výkon, ale zároveň brát v potaz i lidskou stránku jedinců. Společnost Applifting se navíc díky mé pracovní zkušenosti stala neoddělitelnou součástí mého života a ráda bych tak svou práci věnovala právě výzkumu v této společnosti. Práce v této společnosti mi předala bohaté pracovní zkušenosti v oblasti marketingu, a především mi ukázala směr, kterým bych se do budoucna chtěla ubírat.

Hlavní koncept tyrkysových společností popsal ve své knize Budoucnost organizací – průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování Frederic Laloux. (2020) Z této knihy jsem čerpala většinu informací o vzniku, celkovém konceptu a také fungování tyrkysových společností. Tato kniha se tedy stala výchozím zdrojem při psaní mé práce. Employer branding z pohledu dnešního silně konkurenčního pracovního trhu je ve spojení s nabídkou zaměstnaneckých hodnot neoddělitelnou součástí strategie každé společnosti, která chce přilákat a udržet vhodné a talentované zaměstnance. Díky tomu jsou společnosti nejen schopny oddělit sami sebe od konkurence a prezentovat tak to, co nabízí výměnou za cenné znalosti pracovníků, ale také dostat se do povědomí potenciálních zaměstnanců a v budoucnu tak této výhody využít. Dále jsem čerpala informace o tyrkysové společnosti Applifting převážně z firemního GitHubu, z webové stránky společnosti, ze sociálních sítí společnosti, z článků a podcastů, které poskytli zakladatelé společnosti.

V dnešní době 21. století je stále více pozornosti upíráno k tomu, co je zaměstnavatel ochoten nabídnout svým zaměstnancům, jaké prostředí je schopen vytvořit, jaký vztah si s těmito lidmi vybuduje a jakou cestu si zvolí při budování své značky. Employer branding je v posledních letech nepostradatelnou součástí každé větší i menší značky, jelikož pomáhá zaměstnavateli přilákat nové a atraktivní potenciální zaměstnance. A když se podíváme na způsob budování značky zaměstnavatele v kontextu kultury tyrkysové společnosti, dostane se nám jedinečného

pohledu na to, jakým způsobem svobodné firmy fungují, jak se prezentují a co se na svých sociálních médiích snaží předat. Spojení kultury a budování značky zaměstnavatele také popsali autoři Bryan Adams & Charlotte Marshall ve své knize Give & Get. (2020) Podle nich chtějí společnosti být více úspěšné a lidé více šťastní. A dobrou zprávou je, že můžeme dosáhnout firemního úspěchu tak, že budeme vytvářet strategie či postupy, které upřednostňují štěstí. Tyto dvě věci spojuje dohromady firemní kultura. Ta je řízena a definována značkou zaměstnavatele – a poté je komunikována pomocí nabídky zaměstnaneckých hodnot. Pokud tedy nabídka zaměstnaneckých hodnot umí nasměrovat lidi do prostředí, kde mohou zazářit, tak je odradí od míst, kde by se těmto lidem nedařilo. A právě díky tomu přístupu máme mnohem větší šanci najít jak úspěch, tak štěstí. (Adams & Marshall, 2020)

Teoretická část práce se zaměří především na pojem employer branding, employee value proposition a sociální sítě v kontextu budování značky zaměstnavatele. Dále se práce bude věnovat fenoménu tyrkysových společností podle F. Lalouxe. Vývoji jednotlivých modelů, které předcházejí tomu tyrkysovému. Hodnotám a také třem základním pilířům, na kterých tyto společnosti stojí. Poslední částí v teoretické části bude samotné představení společnosti Applifting s důrazem na tyrkysové hodnoty, prezentaci na sociálních sítích a budování značky zaměstnavatele v online prostředí na vybraném sociálním médiu.

Cílem mé práce je zjistit, zda tyrkysové hodnoty hrály roli při výběru a rozhodování se o práci. I přes počáteční záměr provést výzkum taktéž mezi kandidáty, a nejen mezi současnými zaměstnanci, a později na získaných poznatcích doporučit firmě Applifting komunikační plán, který by reflektoval získaná data, se ukázalo, že samotná otázka ohledně důležitosti tyrkysových hodnot a jejich vlivu na rozhodovací proces ohledně výběru zaměstnavatele, se stala natolik komplexní, že určila a zúžila směr mé teoretické práce právě tímto směrem. Taktéž zkoumání employer brandingu bylo zúženo převážně na sociální síť Instagram, jelikož se ukázalo, že právě ten je klíčovou platformou při budování značky zaměstnavatele. Tento výzkum bude proveden mezi tyrkysovou firmou Applifting a firmou Qest pomocí dobrovolného dotazníkového šetření. Díky tomu budou získaná data porovnána mezi sebou, jelikož obě společnosti pochází se stejného odvětví, a tak i jejich pozadí je podobné. Obě společnosti se zabývají vývojem softwaru a sídlí v Praze, prezentují se na sociálních sítích a využívají tak sociální média pro budování značky zaměstnavatele. Obě společnosti jsou taktéž součástí Asociace softwarových agentur (ASWA), která propojuje softwarová studia.

Jedním z dalších důvodů pro výběr této společnosti byl také fakt, že se Qest řadí mezi konkurenty společnosti Applifting a zároveň se naopak neřadí do skupiny tyrkysových společností. Hlavní výzkumnou otázkou tedy je: Hrály tyrkysové hodnoty klíčovou roli při výběru zaměstnání oproti firmám s klasickým managementem?

1. Cíl práce a metodika

Bakalářská práce se bude dělit na dvě části. V teoretické části své práce se zaměřím na pojmy, které jsou klíčové pro porozumění celku mé práce. Těmito pojmy jsou například employer branding, employee value proposition, fenomén tyrkysových společností na základě F. Lalouxe, nebo samotné stavební pilíře těchto společností. Dále bude věnován prostor tyrkysové společnosti Applifting, která bude definována právě na základě principů tyrkysových společností a jejich hodnot. V rámci kultury společnosti budou popsány a identifikovány jednotlivé příspěvky na sociální síti Instagram, které v sobě nesou prvky tyrkysových společností a zároveň odráží hodnoty firmy Applifting. Tato platforma je na denní bázi využívána i pro zmíněné budování značky zaměstnavatele a je tak klíčovým prvkem v komunikaci společnosti v rámci online prostředí. Následně bude v krátkosti věnován prostor i dalším platformám, které společnost využívá nejen pro budování značky zaměstnavatele, ale taktéž pro předání know-how, sdílení úspěchů, informování o nadcházejících událostech apod.

V teoretické části práce bude při charakteristice zkoumaného souboru taktéž věnován prostor firmě Qest, která se stala druhým zkoumaným subjektem. Tato společnost se neřadí mezi tyrkysové společnosti a je tedy vhodným subjektem pro porovnání výsledků a zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Pro svůj výzkum využiji dvě společnosti, přičemž obě se zabývají vývojem softwaru, řadí se mezi softwarová studia sídlící v Praze a spadající do Agentury softwarových společností ASWA.

Na základě provedeného dotazníkového šetření tak bude určen výsledek, který buď potvrdí nebo vyvrátí, zda jsou tyrkysové hodnoty opravdu vnímány jako klíčové při rozhodování o zaměstnání, nebo zda zaměstnanci nekladou na tyto hodnoty větší důraz a tyrkysovost tak nehraje významnější roli v rozhodovacím procesu zaměstnanců a softwarová studia tedy přináší svým lidem zázemí, jež jedinci vnímají srovnatelně bez ohledu na formu a způsob řízení. Přínosem této práce tak bude zjištění ohledně tyrkysovosti a jeho dopadu na rozhodovací proces a výběr zaměstnání. Získané poznatky tak mohou v budoucnu posloužit firmám a zaměstnancům lépe porozumět hodnotám tyrkysovosti a poukázat na jejich případnou přidanou hodnotu, případně určit, zda byla tyrkysovým hodnotám vůbec připisována nějaká důležitost při výběru zaměstnavatele. Teoretická část navíc nastíní výhody, stejně tak

jako některá úskalí, jež s sebou tyrkysové společnosti nesou a tyto pojmy se mohou stát inspirací pro přechod či založení společnosti právě na základě tyrkysovosti.

2. Employer branding

Employer branding je v současné době velice častým tématem. Pracovní trh je naplněn kandidáty, kteří mezi sebou soupeří a konkurence je tedy vysoká. V důsledku toho je pro společnosti naprosto klíčové, aby si vytvořily vhodné a účinné strategie, které pomohou firmám přilákat, rozvíjet, a především udržet talentované pracovníky (Rucci et. al., 1998). Khalid a Tariq (2015) poté ještě dodávají, že mnoho společností využívá budování značky zaměstnavatele nejen k žádanému získání nových lidí, ale také k interakci mezi již stávajícími zaměstnanci a jejich zapojení se do stávající strategie a kultury společnosti. A jak bude definováno v pozdější části mé práce, například i kultura společnosti je něčím, co pomáhá společnostem se oddělit od konkurence – jako je tomu například u firmy Applifting, která disponuje tyrkysovou kulturou, jež hraje důležitou roli v jejím employer brandingu.

2.1. Vymezení pojmu employer branding

„Employer branding je činnost, při níž se principy marketingu, zejména „věda o značce“, uplatňují na personální činnosti ve vztahu k současným a potenciálním zaměstnancům. Zatímco produktové brandingové strategie se zaměřují na to, jak je produkt prezentován zákazníkům a při korporátní brandingové strategii se uvažuje o tom, jak je organizace prezentována různým externím cílovým skupinám, employer branding se zaměřuje na současné a potenciální zaměstnance jako na cílovou skupinu.” (Edwards, 2009, strana 6)

Koncept employer brandingu, jinými slovy budování značky zaměstnavatele, byl poprvé popsán autory Simonem Barrowem a Timem Amblerem v roce 1966. Jejich článek s názvem The employer brand vyšel v časopise Journal of Brand Management. Značka zaměstnavatele je zde autory definována jako jakýsi balíček praktických, finančních i psychologických výhod poskytovaných zaměstnáním, které jsou spojeny se zaměstnavatelskou firmou (Barrow a Ambler, 1996, strana 3). Tento vztah mezi zaměstnavatelem a současnými i potenciálními zaměstnanci tak dává oběma stranám určité výhody, zároveň také ale určuje, co je na nynějším pracovním trhu nevyhnutelné, pokud chce strana zaměstnavatele přitáhnout nové talenty. Dávno už při výběru zaměstnání nehraje roli pouze finanční odměna, ale velkou částí při rozhodování je také například kultura firmy, benefity a celkově další nehmotné prvky, které společnost může nabídnout a zvýšit tím svou atraktivitu. Collins a Kanar (2014 cit. podle

Hein et. al., 2024, strana 3) poté ke kultuře doplňují, že vzhledem k neustálým interakcím, které probíhají mezi danou organizací, společností a zaměstnanci je samozřejmé, že se kultura společnosti bude proměňovat. Je tedy nutné EB [1] neustále přehodnocovat, aby tak odpovídal aktuálnímu stavu. Z tohoto hlediska EB nabízí strukturovanou a cílenou komunikaci o klíčových hodnotách a kultuře právě tak, že vyzdvihuje silné stránky organizace jakožto zaměstnavatele. A mezi klíčové a vyzdvihované hodnoty tyrkysových společností, kterým se budu věnovat v další fázi mé práce, patří například transparentní komunikace, plochá organizační struktura, velká míra svobody či rozhodování jednotlivců ohledně strategického vedení společnosti. Otázkou však zůstává, zda je těmto hodnotám ze stran zaměstnanců přisuzováno větší důležitosti při výběru zaměstnání či nikoliv.

Ambler a Barrow (1996, strana 4) dodávají, že výhody, které značka zaměstnavatele (employer brand) nabízí svým zaměstnancům jsou obdobné těm, které běžná / produktová značka nabízí svým spotřebitelům:

- rozvojové a/nebo užitečné aktivity – funkční
- materiální či peněžní odměny – ekonomické
- pocit sounáležitosti, směřování a účelu – psychologické.

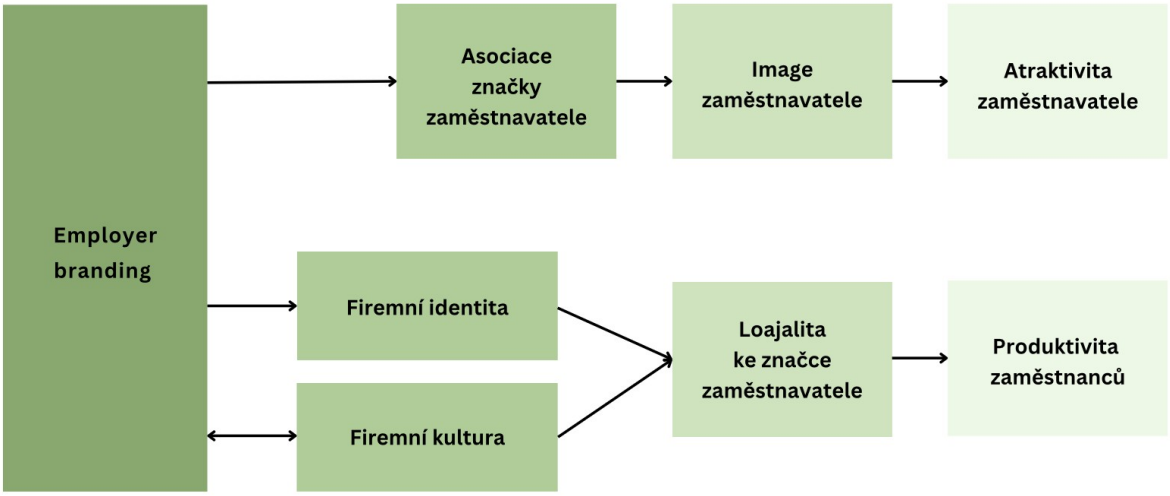
„Aby zaměstnavatelé přispěli ke zlepšení pověsti a ke zvýšení atraktivity podniku, usilují o posílení jména podniku coby značky.” (Sivertzen et. al., 2013, strana 474)

A právě Adams & Marshall (2020, strana 63) ve své knize Give & Get k pocitu sounáležitosti s organizačními cíli dodávají: „Společnost poháněná určitým účelem je organizace, která je zaměřena na jednu organizovanou myšlenku, jejíž cílem je zlepšit svět a dosáhnout něčeho většího než pouze finančního zisku. Existence a dopad společnosti má silné morální postavení a pohled na svět, se kterým se lidé snadno ztotožní a souhlasí.” Ambler a Barrow (1996, strana 5) dodávají, že zvýšení motivace u zaměstnanců by mělo vést ke zlepšení výkonnosti, ale taktéž ke zlepšení vztahů se zákazníky. Motivovaní zaměstnanci jsou poté velice často také angažovaní a angažovanost může být velkou výhodou oproti konkurenci. Všechny tyto

[1] EB – zkratka pro pojem employer branding neboli budování značky zaměstnavatele

přístupy tak sdílejí důležitost nehmotného majetku vytvořeného vztahem mezi společností a zaměstnanci, a mezi zaměstnavateli a identitou, kterou představují světu.

Obrázek 1: Framework pro budování značky zaměstnavatele



Zdroj: Backhaus a Tikoo (2004), vlastní zpracování

Podle obrázku 1 si potenciální zaměstnanci vytvářejí image zaměstnavatele z asociací značky, které jsou výsledkem firemního budování zaměstnavatelské značky. Nejenže tak budování značky zaměstnavatele přispívá ke zvyšování povědomí u potenciálních zaměstnanců, utužuje vztah se současnými zaměstnanci, povzbuzuje angažovanost a s tím spojené následné obchodní výsledky, anebo pracuje na vytváření vztahu mezi oběma stranami. Tento princip navíc přispívá k vlastnímu eliminování se z náborového procesu ještě předtím, než započne (Adams & Marshall, 2020). Díky employer brandingu jsou totiž jednotlivci schopni na základě vlastních představ a zkušeností usoudit, zda se jejich potřeby potkají s tím, co daná společnost nabízí. Mezi takové potřeby můžeme zařadit například kulturu společnosti, work-life balance, možnost vzdělávání, kariérní růst, flexibilní pracovní dobu s možností home-office, pet & kid friendly kanceláře a mnoho dalšího. Jak bude později definováno v kapitole o tyrkysových společnostech, tyrkysové organizace se od společností s klasickým managementem liší právě transformací vnitřního managementu a sebeřízením. A tak jedinec s potřebou větší struktury práce a direktivnějšími pokyny by měl být hned od začátku schopen určit, zda se jeho potřeby shodují s těmi, které firma nabízí či nikoliv, a popřípadě sám sebe z náborového procesu eliminovat ještě před samotným začátkem.

Ambler a Barrow (1996, strana 15) poté doplňují, že dle jejich výzkumu většina respondentů spojila značku zaměstnavatele právě s kulturou společnosti. Khalid a Tariq (2015, strana 354) v návaznosti argumentují:

„Employer branding dělá společnost odlišnou od ostatních a dává jí jedinečnou pozici na trhu. Zaměstnavatelská značka pomáhá jednotlivci přijmout jedinečnou kulturu, která je odlišuje od ostatních a dává jim místo na trhu."

Teorie předpokládá, že značka zaměstnavatele je často spojována právě s kulturou dané společnosti, přičemž kultura často udává místo na trhu a rozlišuje danou společnost od konkurence. Navíc je také prostředníkem při identifikování se s hodnotami dané společnosti. S tímto faktem poté navíc souvisí to, jaké hodnoty jsou firmou prezentovány a v jaké hodnoty věřím já, coby jednotlivec. Vzhledem k tomu, že značka zaměstnavatele obnáší více než finanční ohodnocení, je pro jednotlivce klíčové, aby při výběru zaměstnání zvážili taktéž výběr zaměstnavatele. V praktické části mé práce se budu zabývat tím, zda se hodnoty tyrkysové společnosti staly směrodatnými při výběru zaměstnání u současných zaměstnanců společnosti Applifting, či zda výběr tohoto zaměstnavatele nebyl těmito hodnotami motivován.

2.1.1. Dělení employer brandingu

Dle Lloyda (2002) je employer branding tedy určitý souhrn snah dané společnosti, která se snaží komunikovat jednak stávajícím, tak potenciálním zaměstnancům, že je žádoucím místem pro práci. A na základě stávajících či potenciálních zaměstnanců se také člení employer branding na dvě skupiny – první se označuje jako interní branding a druhá poté jako externí (employer) branding.

Interní branding je důležitý, jelikož pomáhá propojit jednotlivce s organizací (Khalid a Tariq, 2015) a souvisí s tím, jaký obraz o společnosti vytváří zaměstnavatel, jak jej sděluje ostatním zaměstnancům a jak jej zaměstnanci chápou. (Sivertzen et. al., 2013, strana 474) Z těchto definic a názvu můžeme usoudit, že interní branding cílí na současné zaměstnance a snaží se o posílení a udržení značky zaměstnavatele v mysli současných zaměstnanců. Tento fakt poté může mít velice pozitivní dopad na danou společnost, jelikož současní zaměstnanci se se svou kladnou zkušeností budou dělit s jejich okolím a mohou tak přilákat externí talenty, aby se staly součástí firmy. (Ada et. al., 2023, strana 49) Přičemž, opakem může být taktéž negativní

zkušenost, která se stejně tak jako pozitivní může od jedince šířit do jeho okolí a případné kandidáty tím dopředu odstrašit. Jak doplňuje Frook (cit. podle Khalid a Tariq, 2015, strana 353), je důležité, aby příslib, který byl učiněn při náboru zaměstnanců do společnosti byl dodržen.

Externí (employer) branding poté dle Khalida a Tariqa (2015) slouží především k odlišení se od konkurence, zaujmutí místa a vytvoření si vlastní image na trhu. Na rozdíl od interního brandingu tak cílí na potenciální zaměstnance a snaží se o vytvoření si vlastní image na trhu práce, aby tak byl budoucími uchazeči o zaměstnání snáz rozpoznatelný a jednoduše identifikovatelný. „Externí marketing značky zaměstnavatele představuje organizaci jako preferovaného zaměstnavatele, což usnadňuje získávání nejlepších dostupných zaměstnanců." (Ada et. al., 2023, strana 49) Stamler (2001) k jedinečnému postavení na trhu práce ještě dodává, že značka zaměstnavatele (Employer Brand) pomáhá jednotlivci přijmout unikátní firemní kulturu, která firmu odlišuje od konkurence – snaha zaměstnavatelů je tedy upírána k vytvoření poselství dané značky, aby se firemní identita a kultura vtiskla do mysli lidí.

2.2. Employee value proposition

Employee value proposition je v marketingu označováno zkratkou EVP a v překladu znamená nabídku zaměstnaneckých hodnot či doslovně „hodnotovou nabídku pro zaměstnance". Tento termín se zrodil a byl definován kolem roku 2000 Brettem Michingtonem jako určitý soubor asociací a nabídek, které jsou poskytovány organizací výměnou za dovednosti, schopnosti a zkušenosti, které budoucí zaměstnanci přinesou společnosti (Adams & Marshall, 2020, strana 40). Dalo by se tedy říct, že se jedná o unikátní balíček výhod, které získá zaměstnanec na oplátku za svou práci. Tyto výhody se však liší a je na každém zaměstnavateli či společnosti, co svým lidem nabídne. Společnosti by ale především měly vycházet ze svých silných stránek a aktuálních hodnot – tyto hodnoty by však pro zaměstnance měly být nejen přitažlivé, ale také rozpoznatelné. A právě z tohoto důvodu by jedním z prvních kroků při budování značky zaměstnavatele mělo být definování nabídky hodnot zaměstnavatele. Sengupta et. al (2015, strana 92) dále dodává, že k tomu, aby zaměstnavatel přilákal a udržel nové zaměstnance, je nevyhnutelné, aby opravdu porozuměl preferovaným hodnotám.

Jak bylo popsáno v předešlé podkapitole, autoři Ambler a Barrow (1996) popsali 3 základní kategorie hodnotové nabídky jako funkční, ekonomickou a psychologickou. Berton et. al. (cit. podle Sivertzen et al., 2013, strana 474) na tyto autory navazují a nabídku rozšiřují na 5 hodnotových kategorií následovně: zájmová, sociální, ekonomická, rozvojová a aplikační. Přičemž vnímají tyto složky jako výhody, kterých si potenciální zaměstnanci mohou všímat v zaměstnání u dané společnosti. Další autoři, kteří taktéž rozvíjeli koncept zaměstnaneckých hodnot, byli například Dabirian, Kietzmanna a Diba (2017), kteří nabídku rozšířili na 7 hodnot – sociální, zájmová, aplikační, rozvojová, ekonomická, hodnota managementu a tzv. work-life balance. Tuto nabídku však o dva roky později v článku Employer Branding: Pochopení atraktivity IT firem pro zaměstnavatele (2019) doplnili ještě o image značky (viz. obrázek 2.) a jednotlivé hodnoty definovali následovně:

1. sociální/společenská hodnota – IT zaměstnanci ocenili organizační kulturu společnosti, která klade důraz na talentované kolegy a týmový přístup vůči řešení problémů;
2. zájmová hodnota – zaměstnanci IT podniků hodnotili práci dle náročnosti a splnitelnosti úkolů, stejně tak jako dle inovativních přístupů a otevřenosti ke „špičkovým technologiím";
3. aplikační hodnota – pro tyto lidi bylo důležité, aby jejich dovednosti přispěly k poskytování vysoce kvalitních a inovativních produktů a služeb zákazníkům;
4. rozvojová hodnota – IT odborníci také projevili zájem o kariérní růst a možnost profesního rozvoje;
5. ekonomická hodnota – zaměstnanci se vyjádřili k ekonomické hodnotě v souvislosti s odměňováním a různými výhodami (zdravotní péče, dovolená a netradiční benefity);
6. hodnota managementu – zaměstnanci hodnotili svého zaměstnavatele na základě kvality vedení, jejich kompetentnosti, schopnosti vést, motivovat a inspirovat;
7. work-life balance – zdůrazněna byla také důležitost synchronizace pracovního a osobního života, do kterého patří například rodina či volnočasové aktivity;

8. image značky (zaměstnavatele) – image značky jakožto nová hodnota, u které IT zaměstnanci uvedli touhu pracovat pro „vzrušující“ nebo „cool” společnost. (Dabirian et. al., 2019, strana 85-86)

Obrázek 2: 8 hodnotových nabídek

Zdroj: Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies, vlastní zpracování

Jak bylo definováno výše, EVP je nabídkou zaměstnaneckých hodnot. Backhaus a Tikoo (2023) tvrdí, že pokud zaměstnanci porovnají své přání a hodnoty s těmi, které jim nabízí daná společnost a obě strany se protnou, bude se jim tato firma s největší pravděpodobností jevit jako atraktivnější a oni tak budou chtít setrvat déle. A atraktivnější zaměstnavatelé jsou ti, kteří přitahují talentované uchazeče o práci. (Lievens a Slaughter, 2016) V praktické části mé práce se budu tedy zaměřovat na to, zda hodnoty a představy zaměstnanců tyrkysové společnosti byly klíčovým faktorem, který je přivedl k připojení se do společnosti Applifting, nebo zda své rozhodnutí učinili na základě jiného očekávání a tyrkysové hodnoty tak nehrály větší roli. Autorky Myslivcová et. al. (2017, strana 62–64) toto uzavírají následovně:

„Cílem tvorby EVP je, aby se zaměstnavatel stal co nejvíce zapamatovatelným, známým a pro zaměstnance i uchazeče přitažlivým… V tom může pomoci nabídka, která jej od ostatních zaměstnavatelů významně odliší. Pro vytvoření jedinečného EVP je pro organizaci klíčové vědět, proč u ní zaměstnanci pracují, podle čeho se kandidáti na trhu práce rozhodují a co

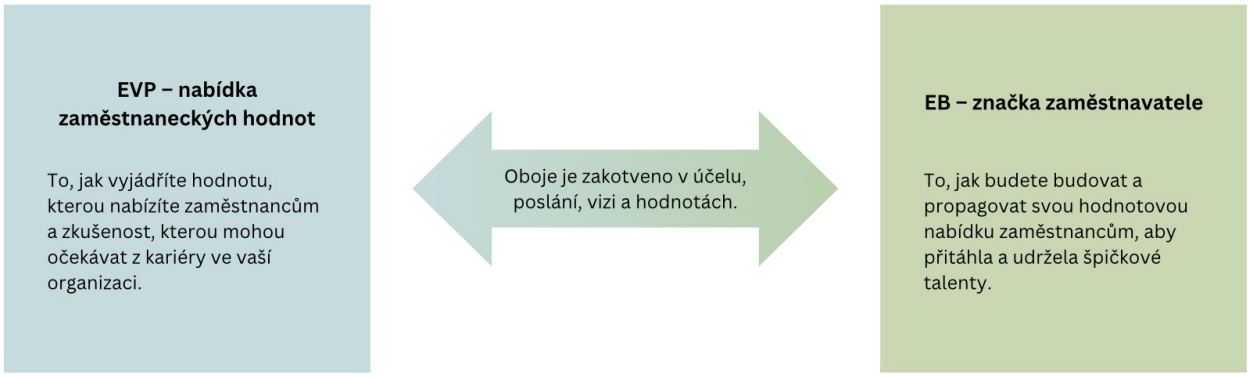
nabízí konkurence… Správné budování značky zaměstnavatele může pomoci změnit vnímání značky organizace a pozitivní prezentaci organizace na veřejnosti i u stávajících zaměstnanců… a v konečném důsledku i zlepšení pracovního výkonu a angažovanosti zaměstnanců."

2.3. Vztah mezi employer brandingem a employee value proposition

Z představených a popsaných definic budování značky zaměstnavatele a nabídky zaměstnaneckých hodnot můžeme snadno usoudit, že tyto dva pojmy spolu vzájemně a úzce souvisí. EVP je důležitou součástí, kterou můžeme popsat jako „soubor toho, co naše organizace nabízí, představuje a co vyžaduje jakožto zaměstnavatel." (CIPD, 2017 cit. podle Bagienska, 2018, strana 372) Přičemž Meier (cit. podle Bagienska, 2018, strana 371) doplňuje, že budování značky zaměstnavatele je proces, který podporuje snahu společnosti přilákat a poté si také udržet vhodný potenciál – jinými slovy tedy najít zaměstnance, kteří budou v souladu s cíli a hodnotami společnosti.

Prvním krokem při budování značky zaměstnavatele tak je sestavení nabídky zaměstnaneckých hodnot, která by ovšem měla vycházet z mise, vize a poslání dané společnosti – tato nabídka by tudíž měla být v souladu s vnitřním nastavením společnosti, aby nedocházelo k tomu, že firma slíbí něco, co není později schopna splnit či dodržet. Dalším klíčovým faktorem je také vytvoření takové nabídky zaměstnaneckých hodnot, která poslouží k odlišení společnosti. To může firmě pozitivně pomoci při budování značky zaměstnavatele – umožnit společnosti odlišit se od konkurence, nalézt vlastní místo na trhu práce, anebo také vytvořit kladné asociace v mysli potenciálních zaměstnanců. V případě tyrkysové společnosti Applifting, které bude věnován prostor v pozdější části mé práce, a která bude zároveň zkoumaným subjektem v části praktické, by se mohlo jednat například o spojení tyrkysovosti s danou firmou. Tím, že se Applifting prezentuje jako svobodná společnost, kde se lidé řídí sami a mezi nabízené benefity patří mimo jiné i flexibilní pracovní doba, jsou tyto hodnoty součástí EVP společnosti. A cílem budování značky zaměstnavatele (employer brandingu) této firmy je najít zaměstnance, kteří budou v souladu s hodnotami, jež jsou společností prezentovány.

Obrázek 3: Vztah mezi nabídkou zaměstnaneckých hodnot a značkou zaměstnavatele



Zdroj: Blue Beyond Consulting (rok neuveden), vlastní zpracování

Bagienska (2018, strana 377) propojení employee value proposition a employer brandingu uzavírá následovně: „Správně naplánovaný EVP je nástrojem budování značky zaměstnavatele nejen mezi potenciálními zaměstnanci, ale také ve vnějším prostředí podniku." Přičemž Sivertzen et. al. (2013, strana 480) a Ötken a Okan (cit. podle Ada et. al., 2023, strana 52) ještě doplňují, že význam psychologických hodnot a hodnot inovace je při posuzování zaměstnavatele potenciálními zaměstnanci klíčové. Dle autorů se jedná například o pocit sebedůvěry a vlastní hodnoty, příležitosti k inovacím či obecně o možnosti růstu, využití svých dovedností a znalostí. Hodnotová nabídka by tak měla být navržena takovým způsobem, aby se nezaměřovala pouze na funkční výhody, jelikož v dnešní době je kladen důraz taktéž na již zmíněné emocionální benefity. Funkční výhody jsou totiž od konkurence lehce okopírovatelné, a je tak třeba věnovat speciální pozornost jak benefitům, které dokážou společnost odlišit, tak psychologickým výhodám, které splňují potřeby cílové skupiny, ale jsou realistické ze strany zaměstnavatele. Zmíněné faktory mají ve výsledku významný dopad ohledně vnímání a vytvoření si pozitivního povědomí o firmě – a tato skutečnost tak může podpořit zájem u potenciálních zaměstnanců. Společnosti s kvalitní nabídkou zaměstnaneckých hodnot by si tak měly být schopny odpovědět na otázku „Proč by zde talentovaní lidé chtěli pracovat." (Chambers et al., 1998, strana 50)

2.4. Sociální sítě v kontextu budování značky zaměstnavatele

Khan a Rahman (2023, strana 1) definují užití sociálních médií v kontextu budování značky zaměstnavatele následovně: „Společnosti využívají sociální média k rozvíjení dobrých vztahů

se zákazníky a zaměstnanci, což nejen zlepšuje výkonnost podnikání, ale také pomáhá budovat silný firemní obraz… Budování značky zaměstnavatele hraje klíčovou roli při udržování pozitivního firemního obrazu a čelí konkurenci v dnešním konkurenčním světě." Přičemž autoři Coon a Kapuscinski et. al. (cit. podle Kaoud a Elbolok, 2022, strana 453) ještě doplňují, že: „Sociální sítě navíc poskytují jedinečný komunikační kanál, který umožňuje co nejrychleji oslovit co největší počet posluchačů. A způsob, kterým zaměstnavatelé upravují svůj styl komunikace, může mít klíčový výsledek pro vztahy, které se snaží navázat se svými publiky – například se zaměstnanci a kandidáty." Avšak i přes mnoho pozitivních okolností, jak dodávají autoři Baumgarten a Jamison III. (2012), jsou zde i určitá úskalí. Argumentují, že na sociálních sítích přešla moc do rukou jednotlivců a oni tak pomocí jediného příspěvku mohou pošpinit dlouho zavedenou značku firmy. Jak úspěchy, tak neúspěchy a chyby organizací jsou nyní vystaveny na světlo veřejnosti jako nikdy předtím. Dineen et. al. (2019, strana 177) dodává: „Je zřejmé, že informační toky a procesy budování značky, které probíhají mimo přímou kontrolu společnosti prostřednictvím současných/bývalých zaměstnanců a dalších externích subjektů, se rychle stávají stejně důležitými nebo možná ještě důležitějšími než budování značky vytvořené podnikem." Dle agentury Randstad a provedeného výzkumu z roku 2021 navíc více než 50 % uchazečů o zaměstnání kontroluje webové stránky a sociální sítě ještě před samotným odesláním životopisu. Přičemž dle dalšího výzkumu, tentokrát z roku 2023, se ukázalo, že téměř 35 % lidí hledá práci přes sociální sítě (Instagram, Facebook, …) a téměř 20 % přes platformu LinkedIn. (Randstadt, 2021 a 2023)

Sociální sítě jsou vhodnou platformou pro budování značky zaměstnavatele hned z několika důvodů. Nejenže poskytují prostor pro prezentaci hodnot, kultury či nabízených příležitostí, které daná firma poskytuje, ale navíc skrze obsah mohou díky propagaci zaměstnanců posilovat značku zaměstnavatele. Sítě navíc umožňují sdílení informací, vyjádření emocí či předání znalostí na jednom místě. A to vše za doprovodu kreativních funkcí ve formě fotografií, videí nebo zvukových záznamů (Khan a Rahman, 2023), přičemž vizuální obsah pomáhá přitáhnout, a především udržet pozornost cílové skupiny. Boogard (2020) doplňuje, že díky sítím navíc máme možnost zapojovat naše stávající zaměstnance – přesdílení osobních příspěvků či označení ve firemním obsahu dává jedincům pocit důležitosti.

Komunikace skrze tyto platformy bývá většinou osobitá a více neformální, než je tomu například u pohovorů. Navíc díky zmíněnému vizuálnímu obsahu se jedincům dostává realistického pocitu, který jim dokáže přiblíží kulturu a energii společnosti. Využitím sociálních sítí mohou jedinci získat podrobnější informace, díky kterým mají možnost si lépe vizualizovat potenciálního zaměstnavatele. (Kissel a Büttgen, 2015, strana 759) Společnosti velice často využívají své zaměstnance jakožto prostředníky, skrze které komunikují firemní kulturu. Obecně je známo, že lidé rádi sledují lidi, a tak je obsah, ve kterém figurují právě jedinci velice častý a oblíbený. Tento formát navíc dodává autenticitu a jistý pocit ztotožnění se s danou společností. V rámci budování značky zaměstnavatele se nekladou meze fantazii a záleží tak na každé společnosti, jaké typy a zpracování obsahu zvolí.

Ovšem, jak bylo v mé práci zmíněno již několikrát – veškerá činnost by měla vycházet z hodnot, vize, mise a kultury. A tudíž i strategie, která bude postavena na základě vnitřního nastavení společnosti, je zcela klíčová pro používání sociálních sítí v kontextu budování značky zaměstnavatele. Společnosti by se tedy měly snažit především o sdílení takového obsahu, který bude skutečným odrazem společnosti, bude vyzdvihovat silné stránky, poukazovat na přidanou hodnotu, a především bude odrážet kulturu a hodnoty – jedině tak totiž osloví preferované kandidáty.

3. Představení modelu tyrkysové společnost na základě Frederica Lalouxe

Auke Van Nimwegen (2016) ve svém článku s názvem The Real Teal Deal: Why We Need Teal Organisations uvádí, že zejména díky knize Reinventing Organisations od Frederica Lalouxe (2014) se v posledních letech dostává stále většímu zájmu o koncept tyrkysových organizací. A na základě této knihy, která se podílela na zviditelnění zmíněného fenoménu, bude postavena následující kapitola. Laloux (2014) ve své knize rozděluje vývojové pilíře organizací dle barev, a pro snazší orientaci budou tyto barvy zachovány i v mé práci. Dodává, že toto kódování na základě barev je totiž pro mnohé jedince velmi dobře zapamatovatelné. Laloux se inspiroval v barevném rozlišení fází u Spirální dynamiky, přičemž ve svém modelu si barevnost některých fází upravil dle sebe.

Ač byl tento koncept zpopularizován nejvíce v poslední dekádě, kdy v roce 2014 vyšla Lalouxova kniha, kořeny tohoto způsobu uspořádání sahají mnohem hlouběji. Klíčová perspektiva této problematiky nevychází pouze z oblasti dějin organizací, ale z širšího rámce dějin lidstva a vývojové psychologie. Během historie byly typy organizací, které jsme vynalezli a vybudovali, úzce spjaty s převládajícím světonázorem a vědomím. A pokaždé, když jsme my – lidé, změnili způsob, kterým přemýšlíme o světě, přišli jsme s efektivnějšími typy organizací. A každá taková tranzice na nový stupeň vědomí měla za následek zcela novou éru lidských dějin. (Laloux, 2014, strana 14) Butters (2015, strana 1) ve svém článku Stručná historie Spirálové dynamiky uvádí, že stejně jako Laloux, také Clare W. Graves (1974) se zabýval evolučním vývojem jednotlivců, organizací a společností. Jeho osmi úrovňový model myšlení se stal základem pro budoucí „Spirální dynamiku" od Dona E. Becka a Christophera Cowana, kteří Gravesovu teorii rozšířili [2]. Spirální dynamika (SD) je model popisující vývoj společností, jednotlivců nebo kultur v reakci na měnící se životní podmínky. Následně se tohoto konceptu ujal taktéž Ken Wilber a SD se stala klíčovým nástrojem pro jeho Integrální teorií (Wyrzykowska, 2019). „Podle modelu Lalouxe (2015) jsou změny ve fungování firem přirozeným procesem, který je formován změnami v úrovni povědomí o potřebách lidí. To, co Laloux považuje za společné pro všechny „tyrkysové organizace", které byly vyvinuté různými způsoby a za velmi odlišných okolností – je tato „tyrkysová" (neboli celistvá) úroveň

[2] Gravesova teorie tak formovala základy pro Spirální dynamiku a stala se známou pod tímto názvem.

povědomí, která je společná pro jejich leadery a představuje zdroj transformace organizací pod jejich vedením.” (Wyrzykowska, 2019, strana 131) Laloux ve své knize odkazuje na Integrální teorii od K. Wilberka, kterého také často cituje, avšak dodává, že ne vždy je jeho popis zcela v souladu s tím, jak Integrální teorie popisuje tytéž fáze. (Laloux, 2014, strana 15)

Abychom také porozuměli tomu, k čemu Laloux pomocí svého organizačního modelu odkazuje, je potřeba si tuto skutečnost definovat. Hned v počátku knihy píše: „Zjistil jsem, že poněkud nečekaně (pozn. autora – organizační model) vychází z toho, že se nedíváme dopředu, ale do minulosti. V průběhu dějin lidstvo několikrát vynalezlo způsob, kterým se lidé spojili, aby společně vykonali práci – a pokaždé vytvořili výrazně lepší a nový organizační model. Jednomu aspektu vývoje se zatím ovšem nevěnovalo mnoho pozornosti: s každou novou etapou lidského vědomí přišlo také průlomové zlepšení naší schopnosti spolupracovat, které přineslo nový organizační model.” (Laloux, 2014, strana 14–15)

3.1. Vývojové fáze tyrkysových společností podle F. Lalouxe

V předchozí podkapitole byl definován koncept tyrkysových organizací dle F. Lalouxe a následující část práce bude věnována popisu jednotlivých vývojových fází. Laloux těmto fázím věnoval ve své knize podkapitoly 1.1.–1.3. (2014, strana 13–43) Popis jednotlivých modelů tak bude postaven právě na těchto podkapitolách, přičemž informace budou čerpány a parafrázovány z jeho knihy. Autor v těchto částech popisuje jednotlivé části vývoje a charakterizuje je před dosažením zmiňované tyrkysovosti. Nutno podotknout, že autorův popis fází se odvíjí od toho, jak jsme jako lidé spolupracovali v daném čase naší historie, s ohledem na vývoj lidského vědomí. Dodává, že: „S každou novou etapou lidského vědomí přišel také průlom v naší schopnosti spolupracovat, což přineslo nový organizační model.” (Laloux, 2020, strana 15)

Dříve, než bude popsáno základních 5 pilířů, je třeba zmínit taktéž dva předstupně. Infračervený model je první fází, které se Laloux věnuje. Je považována za tu vůbec nejstarší a řadí se do doby 100 000–50 00 let př. n. l. Lidé bydleli v malých skupinách o pár rodinných členech. Jak autor uvádí, dělba práce byla rozdělena především mezi muže a ženy, kde ženy zastávaly roli rodiček dětí. Druhým je Purpurový model, jež se datuje do 15 000 let př. n. l. Podle některých autorů se tato fáze nazývá „magickou”, jelikož se malé skupinky rodinných

příslušníků zformovaly do větších kmenů o pár set jednotlivcích. Pozice starších osob zde s sebou již nese určitý stupeň autority a statusu.

Nyní se budeme věnovat hlavním pěti fázím vývoje, které jsou nepostradatelnou součástí pro pochopení toho, co předchází tyrkysovému modelu.

1. Červený model je Lalouxem definován jako vůbec první forma organizovaného života. Odhaduje, že tento přerod z předchozího purpurového modelu nastal před 10 000 lety př. n. l. V tomto stádiu se poprvé oddělilo vnímání vlastního ega a jedinec tak měl povědomí o svém já. Do popředí začalo také pronikat otroctví – nově tak bylo možné smysluplné rozdělení rolí a nepřátelům uvězněným do otroctví byly přidělovány úkoly. Následně vznikaly náčelnické rody o velikosti až deseti tisíc lidí, přičemž k udržení stability v kmeni se vůdce obklopil rodinnými příslušníky a používaly se především techniky strachu a trestu. Obecně zde ovšem žádná formální hierarchie neexistovala, a to převážně kvůli přístupu chci to, tak si to vezmu.

   Červené organizace můžeme dnes nalézt i v dnešní moderní době v podobě pouličních gangů či mafií. Ač tato forma organizace pokulhává v plánování a není vhodnou pro dosahování komplexních cílů, v situacích chaosu, jako jsou civilní války, je dobře přizpůsobitelnou díky jednoduchému rozdělení na vůdce a ty, kteří plní pokyny.

2. Žlutý model je zařazen do 4 000 let př. n. l. Lidé v této fázi již mají pojem o lineárním čase a přecházejí k zemědělství, které vyžaduje předvídání a plánování. Laloux dodává, že ego a vnímání sebehodnoty je z velké části postaveno na názorech ostatních; jednotlivec se dožaduje svolení, přijetí a sounáležitosti. Je zde stále přítomno podobné myšlení jako v červeném modelu, ale individuální přístup „po mém nebo po tvém" střídá „my nebo oni". Červený egocentrismus dal za vznik žlutému etnocentrismu, který K. Wilber definuje jako: péče a starostlivost se ode mne rozšiřují na celou skupinu–ale nikterak dál. (Wilber cit. podle Lalouxe, 2014) Autorita je zde spjata s rolí, spíše než s mocnou osobností (ať už roucho kněžího nosí kdokoliv, je autoritou). Žluté organizace jsou striktně rozděleny do sociálních vrstev, do kterých se člověk narodí – to určuje jeho sociální třídu, chování, přemýšlení, oblečení atd. Laloux dodává, když si oblékáme naše oblečení, zároveň si oblékáme zřetelnou identitu, sociální masku.

Dnes jsou zástupci žlutého modelu veřejné školy, náboženské instituce, armáda nebo většina vládních úřadů. Dle autora jsou tyto instituce schopny „plánovat ve střednědobém a dlouhodobém horizontu a mohou vytvářet organizační struktury, které jsou stabilní a mohou se rozšiřovat."

V následujících fázích autor již neuvádí konkrétní datování, které označuje začátek a případně i konec jednotlivého modelu. Ovšem, vzhledem k obrázku číslo 5. na straně 22, kde jsou graficky vyobrazeny jednotlivé fáze v závislosti na časové linii, můžeme usoudit, že se tyto fáze vyvíjely v průběhu posledních několika let a existují současně.

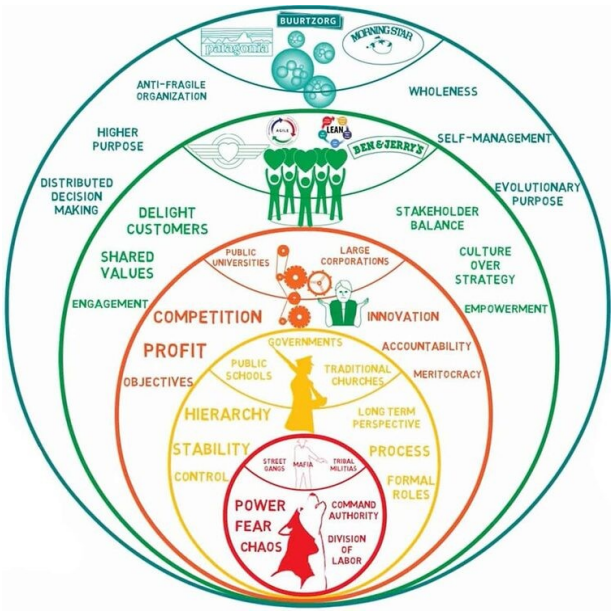
3. Oranžový model přináší zcela nový pohled. „Čím lépe porozumím tomu, jak svět funguje, tím více mohu uspět; nejlepší rozhodnutí je to, které přináší nejvyšší výsledek." Oranžová fáze se postupně otevírá vůči vědeckému zkoumání či inovacím apod.; během dvou století se doba obrátila v čas nebývalé prosperity; z časů nezpochybnitelné autority se dostáváme do fáze zdravého skepticismu; poprvé hledáme pravdu bez rizika riskování životů a poprvé také vystupujeme z podmínek, ve kterých jsme se narodili. Laloux dodává, že z „oranžového pohledu by všichni měli být schopni plnit si své životní cíle, a nejlepší z oboru by měli mít možnost dostat se na vrchol." Pohled na svět je striktně materialistický – „pouze to, co mohu vidět a na co mohu sáhnout je reálné." Naše ego dosahuje vrcholu nadřazenosti, jelikož je do něj vkládána naděje na úspěch; více je považováno za lepší…v oranžové fázi se žije budoucností a málokdy si lidé uvědomují hodnotu přítomného okamžiku.

   Oranžové organizace se přesouvají z fáze velení a řízení do fáze předvídání a kontroly. Tyto organizace jsou vnímány jako „stroje"– pozornost je věnovaná vstupu a výstupu, účinnosti a efektivitě… do jisté míry také nezáleží na tom, jak budou cíle splněny, ale zda budou splněny. Je přítomna míra volnosti manažerů a zaměstnanců; funguje strategické a střednědobé plánování; a jak Laloux zdůrazňuje, přijetí meritokracie navíc přináší revoluční posun v profesním žebříčku – nikdo už není předurčen zůstat na startovní pozici. Mezi oranžové firmy se dle autora řadí například Nike, Coca Cola nebo Walmart.

4. Zelený model je přirovnávám k rodině. Zaměstnanci jsou součástí jedné rodiny, ve všem jsou společně a připraveni si navzájem pomoct. Zelené organizace si ponechávají

meritokratickou strukturu, ale velká část rozhodnutí je na zaměstnancích, bez potřeby vyššího svolení. Důležitým průlomem je dle Lalouxe silná a sdílená kultura, která drží společnosti pohromadě, a díky její významnosti se dostává do popředí role HR. Vedení firmy se řídí sdílenými hodnotami a vytváří prostředí, kde se jednotlivci cítí oceněni. Na rozdíl od oranžového modelu, je od zelených lídrů očekáváno, že budou nejen nezávislými řešiteli problémů, ale budou také naslouchat, motivovat a rozvíjet své podřízené. Decentralizace a posílení postavení s sebou také nesou nové způsoby vedení – vysoce a středně postavení manažeři nyní sdílejí moc a zříkají se části kontroly; současně je také nutné striktně vytyčit, co se od lidí na těchto pozicích očekává, aby celý systém fungoval. Autor dodává, že zelené organizace se v současnosti prosazují například v oblasti businessu či neziskových organizací.

Obrázek 4: Jednotlivé vývojové fáze s ohledem na barevné rozlišení dle F. Lalouxe

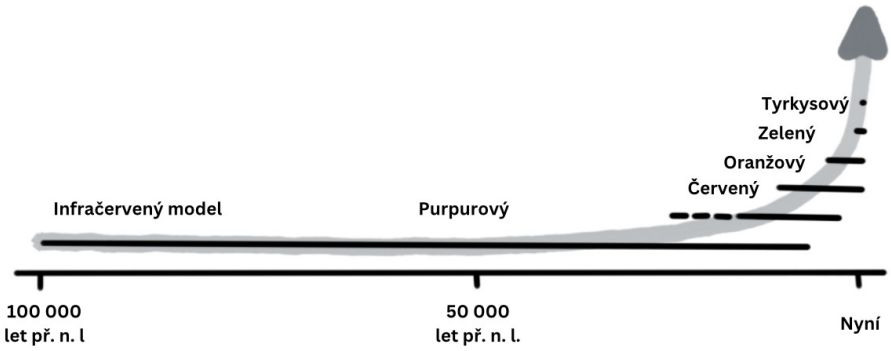


Zdroj: Sun (2020)

Vývoj od červeného až po zelený model, s ohledem na časovou osu nám ukazuje, jak rychle se jako lidstvo vyvíjíme. Tento fakt nám tak naznačuje neustálou potřebu přizpůsobování se novým podmínkám a hledání vhodných a inovativních způsobů organizace lidí ve společnostech. Blikle (2020, strana 43–44) poté tento vývoj zakončuje následovně: „ačkoli se všechny čtyři typy organizací – zejména první tři – navzájem velmi liší, mají některé společné rysy – hierarchické řízení s komunikací shora dolů; rozdávání příkazů a kontrolu jejich plnění;

centrálně stanovený plán a motivační systém založený na politice cukru a biče.” Tyrkysové společnosti tak dle něj tento způsob přemýšlení ničí a mění pořadí věcí. Předpokládají, že dobrý život je základní hodnotou – že to, co děláme je důležité, rozvíjí nás to, využíváme náš talent a jsme spojeni s lidmi, kterým důvěřujeme. Organizace nabízející svým zaměstnancům zažívat radost z dobrého života jsou tak spojeny s vyšší efektivitou, inovativností a menší náchylností k chybám. A to je to, co jim dává výhodu před ostatními. (Blikle, 2020, strana 44)

Obrázek 5: Časová osa vývoje jednotlivých modelů



Zdroj: Reinventing organizations (2014), vlastní zpracování

3.2. Tyrkysová, teal neboli evoluční fáze

Předchozí kapitola popsala vývojové fáze, které Frederic Laloux ve své knize čtenářům prezentuje na základě historického vývoje lidstva. Tyto fáze jsou neodmyslitelnou součástí posledního – tyrkysového modelu. Vzhledem k faktu, že se společnost Applifting řídí tyrkysovými hodnotami, bude poslední části vývoje věnována samotná podkapitola, která detailněji představí čtenářům model, způsob fungování a hodnoty těchto organizací.

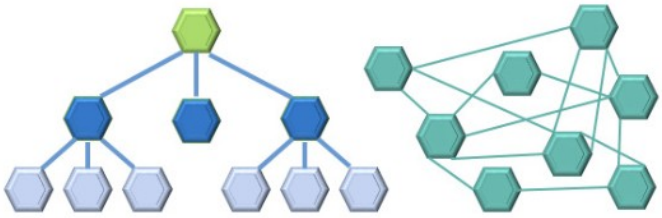
Podle Lalouxe koresponduje evoluční stupeň organizací s Maslowovovým pátým stupněm „seberealizace”[3]. (Laloux, 2014, strana 43) Nutno ovšem podotknout, že tyrkysové principy mnohdy fungují v nejrůznějších podobách i v organizacích, které se k „tyrkysu” oficiálně neřadí. Neznamená to tedy, že hodnoty, principy a způsoby, které budou podrobněji popsány

[3] “V Maslowově hierarchické koncepci potřeb je to vývojově nejvyšší motiv člověka. Seberealizace se projevuje jako sklon potvrzovat si a rozvíjet své schopnosti, rozšiřovat své poznání, uplatňovat se a zdokonalovat. Zdrojem seberealizace mohou být nejrůznější oblasti spol. života člověka, zejm. práce a činnosti spojené s tvořivostí a sebeuplatňováním.” (Nakonečný, 2017)

v této kapitole se týkají pouze společností, které se k tyrkysovému organizačnímu modelu oficiálně přihlásily. V návaznosti tak Blikle (cit. podle Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec, 2019, strana 204) argumentuje, že: „... tyrkysové organizace praktikují to, co je již léta známo ve podobě různých typů manažerských technik, například techniky řízení prostřednictvím výjimek nebo delegování práv, jejichž použití mělo dát prostor manažerům soustředit se na rozvojové záležitosti v dané oblasti činnosti firmy, týmovou spolupráci nebo šíření očekávané organizační kultury."

Ovšem primární rozdíl mezi společnostmi s tradičním managementem, které si osvojily pouze určité principy tyrkysovosti a tyrkysovou společností, která se tímto způsobem řídí a vzala hodnoty (a především základní tři pilíře, které budou popsány níže) za své, je ve vnitřní transformaci managementu. Lídři v těchto společnostech v první řadě poskytují prostor ostatním dělat vlastní rozhodnutí – to, co bylo dříve posláním týmu manažerů, je nyní v rukou jednotlivců. Vzájemná důvěra spočívá především ve skutečnosti, že každý svou práci odvádí svědomitě, bez ohledu na kontrolu a dozor z vyšších pater. Na rozdíl od McGregorovy Teorie X[4], která tvrdí, že zaměstnanci jsou nezodpovědní a k tomu, aby byli donuceni odvádět svou práci je potřeba neustálého sledování, tak tyrkysové organizace vkládají do lidí veškerou důvěru a odklání se od hierarchie založené na moci. (Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec, 2019)

Obrázek 6: Hierarchická struktura vs tyrkysová struktura



Zdroj: Blikle, 2016 in Rutkowska a Kamińska (2020)

Zároveň je také třeba zdůraznit, že společnosti (stejně tak jako firma Applifting) často dochází k závěru, že si tyto principy osvojily bez širší znalosti a vědomí tohoto způsobu organizace.

[4] Průměrný zaměstnanec ze své podstaty nemá rád práci a snaží se jí uniknout, kdykoli je to možné. Protože zaměstnanec nechce pracovat, musí být přesvědčován, nucen nebo varován trestem, aby bylo dosaženo cílů organizace. (Management Study Guide, rok neuveden)

Jak ostatně tvrdí i Filip Kirschner (2022), jeden ze zakladatelů společnosti Applifting v podcastu Proti Proudu – při zakládání společnosti někdy během roku 2013 chtěli pracovat především tak, aby se všichni cítili dobře a byli si vzájemně rovni. Kalenda (2022), druhý ze zakladatelů, v podcastu Zážeh dodává, že již od počátku se jednalo primárně o skupinu kamarádů, kteří měli otevřené platy a sdíleli mezi sebou část zisku. Až když se společnost začala rozrůstat, museli udělat rozhodnutí, zda půjdou cestou klasického managementu, anebo budou razantněji prosazovat společné hodnoty, kulturu svobody a založí tedy dle jeho slov „hodnotovou firmu". A v okamžiku, kdy Applifting čítal zhruba 50 členů, dostala se Kalendovi do rukou kniha Budoucnost organizací (2014) a on si uvědomil, že společnost už z 80 % splňuje to, jak Laloux definuje fungování tyrkysových organizací. Díky jeho knize mu tak byl poskytnut určitý „manuál" k tomu, jak firmu vést ještě k větší celistvosti, svobodě a tak, aby se lidé probouzeli s chutí do práce.

3.3. Základní stavební pilíře tyrkysové společnosti

Jak bylo zmíněno v předešlé podkapitole, klíčem k tyrkysovému způsobu vedení organizace je změna způsobu řízení. A pouze tato změna, jak dodávají autorky Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec (2019, strana 206), umožní vytvořit sebeřídící týmy. A sebeřízení je jedním ze tří základních pilířů/bodů, na kterém tyto organizace stojí. Tyto pilíře by se tak zároveň daly považovat za základní stavební jednotku všech tyrkysových organizací.

Sebeřízení je založeno na vzájemné důvěře a zodpovědnosti. Blikle (2020, strana 45) poté doplňuje, že úkoly svěřené týmu je třeba rozdělit na dílčí úkoly, s tím, že každou část má na starosti někdo jiný. Avšak rozhodnutí, která dříve tradičně patřila do pravomoci vedení jsou nyní předána členům týmu. (Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec, 2019, strana 206) Je tedy nutné synchronizovat plnění úkolů a také komunikaci v rámci týmu. (Blikle, 2020) Laloux (2014, strana 134) dodává, že i přesto v rámci sebeřízení fungují určitá pravidla, která stanovují, jak budou jednotlivé týmy uspořádány, jak probíhají rozhodnutí, jak jsou definovány a rozděleny role apod. A v tomto ohledu napomáhají tzv. team leadeři. Ti koordinují práci v týmu, mají za úkol zlepšovat mezilidské vztahy, dohlížejí na plnění úkolů a celkově tak svůj tým posouvají dál. (Blikle, 2020) Kurki a Wilenius (2016) poté doplňují: „v praxi sebeřízení znamená, že týmy, které vykonávají konkrétní práci, mají autonomii v rozhodování o tom, jak budou svou práci vykonávat."

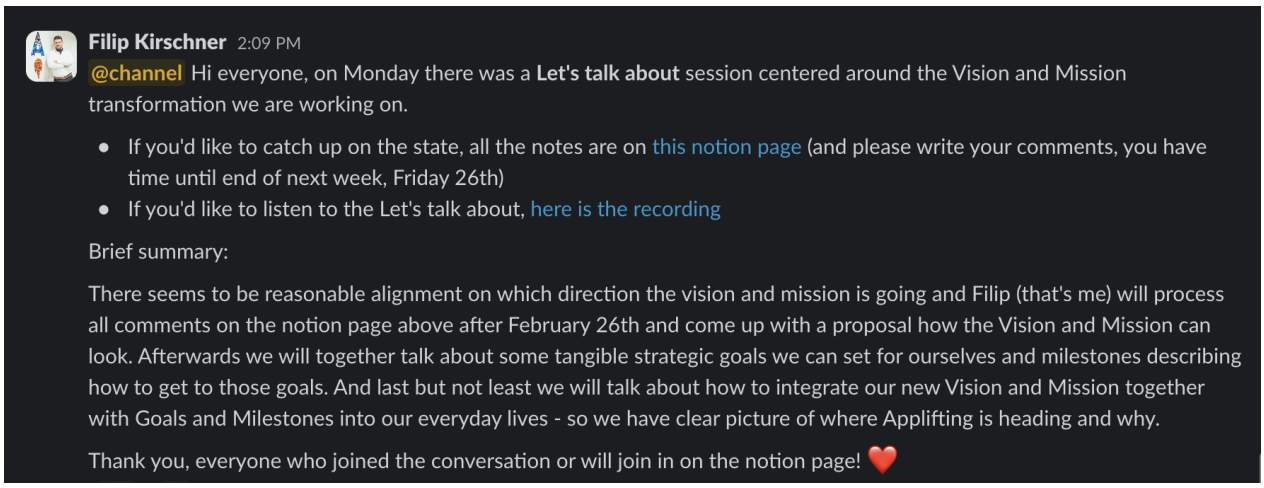
Jak bylo zmíněno na začátku, sebeřízení je postaveno na zodpovědnosti každého člena, což s sebou může přinést i jistá úskalí. Vratislav Kalenda (2023), spoluzakladatel Appliftingu dodává: „Sebeřízení není pro každého. Někteří lidé mohou cítit, že potřebují více vedení nebo struktury. Například, když máme mezi projekty, nabízíme lidem možnost věnovat se sebevzdělávání. Pro některé je ale těžké se v této době sebeřídit a věnovat se vzdělávání bez konkrétního směrování."

Celistvost dle Lalouxe čelí z historického hlediska jisté kritice. Tvrdí, že organizace (pozn. autora – pracovní prostředí celkově) vždy byly místem, kam lidé museli nosit „masku" – tou odkazuje na „profesionální stránku" naší osobnosti. Ve většině případů to tedy znamenalo prezentaci pouze našich „silných" stránek – odhodlání, síly, racionality…A potlačení těch „slabších" – zranitelnosti, péče a emoční stránky. (Laloux, 2014, strana 143) Celistvost tak v podstatě znamená princip, kdy bychom do práce měli chodit takoví, jací jsme, bez nutnosti přetvářky a masky. Naše autentické já tak není omezeno pracovním prostředím a má možnost se projevit. Díky naší autenticitě budeme s největší pravděpodobností přijímáni takoví, jací jsme, bez nutnosti skrývání a potlačování emocí. „Tato vlastnost umožňuje intenzivnější zpětnou vazbu a hodnotící systém organizace, neboť „hloupé otázky", neúspěchy a žádosti o pomoc jsou nejen tolerovány, ale jsou využívány jako způsob kolektivního učení. Celistvost tedy odkazuje na snahu vytvořit pocit bezpečí v rámci organizace." (Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec, 2019, strana 203)

Evoluční cíl je posledním ze základních bodů tyrkysových organizací. Na místo diktování a předvídání budoucnosti se zde jedná o kolektivní porozumění toho, jakým směrem se chce společnost vydat, k jakému účelu chce sloužit, a k čemu se chce dopracovat. (Laloux, 2014, strana 56) Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec (2019) ještě doplňují, že tyrkysové organizace mají smysl pro misi a v diskuzi se zaměstnanci si určují směr. Tyto organizace se snaží o naslouchání současné situaci a dle výchozího stavu spolurozhodují o strategickém směru. Kalenda (2021) dodává, „nemáme pevně danou strategii a neříkáme, kolik musíme získat klientů nebo jakého musíme dosáhnout obratu. Místo toho stanovíme, jaké kroky podnikneme, když se situace nevyvíjí podle našich představ." V tradičních organizacích je od vedení naopak vyžadováno, aby vytvořilo strategický plán pro dosažení konkrétního cíle, přičemž od vedoucích pracovníků je očekáváno, že budou tyto tendence následovat a podporovat. (Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec, 2019, strana 201 a 203) Jak sám

Laloux dodává, tyto organizace jsou živým organismem, který se přizpůsobuje daným situacím. „Tyrkysové organizace se smiřují se složitým světem, ve kterém nedosahujeme dokonalosti. Explicitně neusilují o nejlepší možné rozhodnutí, ale o funkční řešení, které lze rychle realizovat.” (Laloux, 2014, strana 211)

Obrázek 7: Zpráva ve společném Slackovém kanálu společnosti Applifting týkající se meetingu ohledně vize a mise



Zdroj: Slackový kanál společnosti Applifting (2023)

3.4. Tyrkysové společnosti závěrem

Zmíněné a popsané tři základní pilíře nám tak poskytují kostru pro představu ohledně způsobu fungování těchto organizací. I přes to, že se mnohé z principů tyrkysových organizací mohou jevit jako staré praktiky zabalené do nového a atraktivnějšího obalu, je potřeba se v tomto ohledu zaměřit především na vnitřní proměnu managementu. Jak bylo popsáno výše, hlavním rysem tyrkysových společností je odklon od tradičního hierarchického managementu, proměna v řízení dané společnosti, a hlavně předání odpovědnosti a důvěry jednotlivcům. V těchto společnostech tak nenajdeme vztahy založené na moci, jelikož strukturu firmy tvoří právě zmíněné sebe-organizující týmy, které dohromady tvoří propletenou síť samostatně fungujících a odpovědných jednotek, které se podporují v růstu.

„Už nejsme podporováni naším nadřízeným, ale podporujeme se navzájem. Nejsme „učeni“ někým, ale „učíme se“ s podporou těch, kteří o daném tématu vědí více. A brzy můžeme být

v pozici, kdy budeme podporovat další, kteří se budou učit s naší pomocí.“ (Blikle, 2020, strana 49)

Tyrkysový model není principem, který by byl vymyšlen v rámci posledních let. Ale jedná se o roky pozorování vývoje lidstva, teorie, praktiky, principy a postupy, které byly poskládány dohromady a definovány jako jedno z dalších paradigmat způsobu řízení organizací. Tato fáze vývoje předpokládá, jak dodává Blikle, že efektivní práce je možná i bez formální hierarchie, kde klíčové prvky tvoří samoregulace a sebeřízení. (Blikle cit. podle Wyrzykowska, 2019, strana 128) Kromě tří zmíněných pilířů zde hraje také podstatnou roli transparentnost, která může představovat například sdílení důležitých informací se všemi lidmi v rámci společnosti – ať už se jedná o finanční situaci, informace v období krize, rozhodnutí ohledně směřování společnosti…

Blikle (cit. podle Rutkowska a Kamińska, 2020, strana 11 384) shrnuje nejdůležitější body pro vznik (či transformaci) tyrkysových organizací jako:

- založení organizace na důvěře, zodpovědnosti a partnerství;
- spolupráce namísto soutěže;
- motivace prostřednictvím seberealizace, ztotožnění se s cíli organizace a participace;
- samospráva založená na autonomních týmech místo tradičního předepsaného řízení;
- síťové struktury procesu místo hierarchických systémů.

„Vytvoření tyrkysové organizace a samosprávy nese mnoho rizik, jako je chaos, byrokracie, nejasná odpovědnost, nestabilita, nedostatečná koherentní vize rozvoje, více rolí a fragmentace práce nebo neadekvátní odměna za odvedenou práci. Ale nejdůležitější výhody jsou: flexibilita, spolehlivost, závazek a motivace, pocit komunity, kreativita, rychlé rozhodování, rozvoj individuálních kompetencí, efektivní komunikace, procesní přístup, orientace na výsledky“ (Ziębicki, 2017 cit. podle Rutkowska a Kamińska, 2020, strana 11 385).

Záleží poté na každém, kdo se rozhodne pro založení nové společnosti, jakou cestou se vydá. Je zřejmé, že tyrkysový přístup je principem, který v sobě skrývá mnohem více, než se na první pohled může zdát. Také vyžaduje velkou míru odhodlání, komunikace, důvěry, trpělivosti, a hlavně vzdání se kontroly a moci. S tím zároveň souvisí fakt, že tento způsob organizace

nebude vhodným do každého prostředí a pro všechny lidi. Například v krizových situacích, jak bylo vysvětleno v podkapitole o vývojových fázích, je potřeba rychlé a striktní domluvy, kde budou plněny „rozkazy" leaderů, což tyrkysový model nesplňuje. Potřeby lidí na pracovišti se navíc také liší, a i přes to, že sebeřízení a s tím spojená jistá svoboda se může zdát jako ideální přístup, nemusí vyhovovat všem. Ostatně jak sám Kalenda dodal, někteří lidé potřebují více struktury. Je třeba si být vědom toho, že není snadné najít jedno nejlepší řešení, – a ani tyrkysový model nepatří mezi bezchybný – ale je důležité si uvědomit, co je pro nás při zakládání společnosti klíčové, jaké jsou naše hodnoty, jakým způsobem chceme naši společnost vést a třeba i to, jaký vztah s našimi zaměstnanci chceme mít. A pokud se naše představy budou protínat s tyrkysovými hodnotami, může se pro nás tento způsob organizace přiblížit ideálu a být přesně tím, co hledáme.

4. Představení společnosti Applifting

Firma Applifting byla založena v roce 2014 Filipem Kirschnerem a Vratislavem Kalendou. Jedná se o společnost s ručením omezeným, jejíž majiteli jsou výše uvedený Filip Kirschner a Vratislav Kalenda, kteří od počátku až do současnosti představují hlavní představitele společnosti. Profit firmy činil v roce 2022 4,89 milionů korun a v roce 2021 21 milionů korun. Dle žebříčku Deloitte (2020) zveřejněného v roce 2020 se také jedná o 8. nejrychleji rostoucí firmu v České republice a 22. ve střední Evropě.

Jak již bylo v předešlých kapitolách zmíněno, firma se řídí tyrkysovými hodnotami a řadí se mezi svobodné společnosti. Applifting je v současné době mezinárodní softwarovou společností zaměřující se převážně na finanční a zdravotnickou technologii (zkráceně FinTech a MedTech). Společnost v roce 2020 otevřela svou pobočku v anglickém Londýně a aktuální počet zaměstnanců Applifting Core se pohybuje kolem 130. Společnost má pod sebou také několik „tribů" (menších společností), které ovšem spadají pod mateřský Applifting Group s. r. o. (řadí se sem například: DX Heroes, Applifting Cloud Engineering nebo londýnský Applifting Digital TLD)

Momentálně se společnost intenzivně věnuje softwarovému vývoji, pro který využívá síly umělé inteligence. Jeden ze spoluzakladatelů uvedl: „Dnes máme v Appliftingu k dispozici ohromné technologické know-how. Chceme se proto nyní co nejvíce soustředit na využívání umělé inteligence, která nám pomůže dodávat ještě o několik úrovní dokonalejší produkt…" (Kalenda, 2023). Celkově jsou nabízené služby rozděleny do tří kategorií:

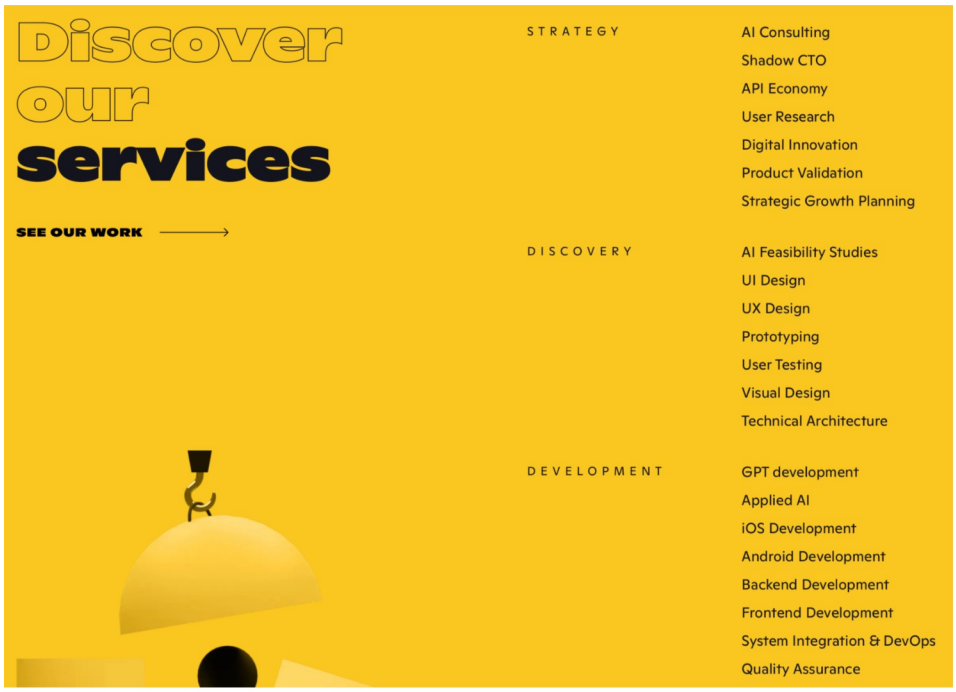
- strategie (validace produktu, AI konzultace, uživatelský výzkum...)
- objevování (UX a UI design, uživatelské testování, studie proveditelnosti AI, technická architektura nebo prototypování[5])
- vývoj (aplikovaná umělá inteligence, Frontend, Backend, iOS či Android vývoj apod.)

Spolupráce mezi firmou a zákazníkem probíhá jak s klienty ze stran větších korporátů, tak s menšími, za to ale inovativními startupy. Mezi klienty se tak v současné době řadí například

[5] Prototypování–neboli vytváření vzorových verzí softwarových aplikací před konečnou verzí aplikace. Vytvoření prototypu umožňuje designérským týmům zdokonalit koncept produktu ještě předtím, než je vyroben a uveden na trh, což šetří čas, peníze a bolesti hlavy všech zúčastněných. (Figma, rok neuveden)

firma Jablotron, Erste Group, Investown, Twigsee, Alpiq a nově také StartupBox. (Applifting.io, 2023)

Obrázek 8: Nabízené služby společností Applifting



Zdroj: Webová stránka společnosti Applifting (2023)

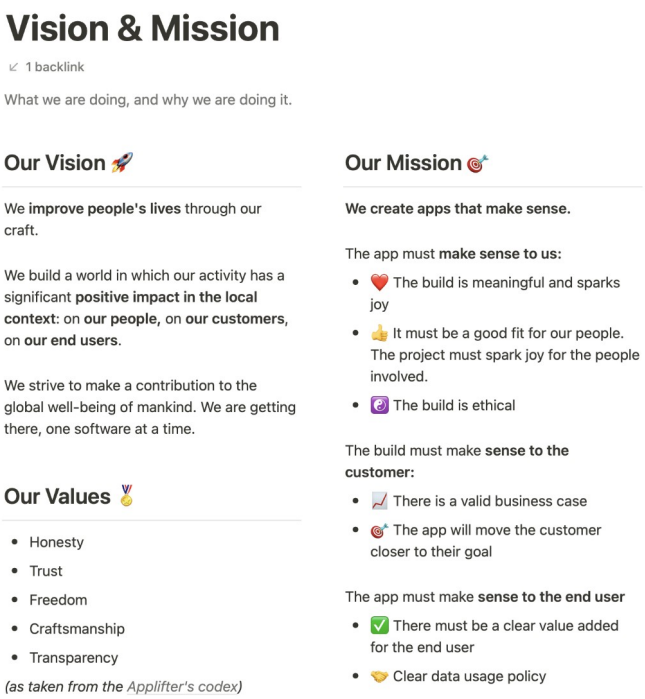
4.1. Vize, mise a hodnoty společnosti

Tato podkapitola stručně popíše hodnoty společnosti, které jsou sepsány na firemním Notionu, který slouží jako „rozcestník" pro všechny Appliftery [6]. Hodnoty společnosti jsou klíčovým faktorem pro porozumění toho, co firma nabízí a na čem si zakládá, přičemž s tím je spojen i fakt očekávání, které od zaměstnanců má. Jak bylo již popsáno v podkapitole o nabídce zaměstnaneckých hodnot, jedná se o určitý balíček, který jednak odlišuje zaměstnavatele, ale zároveň by měl sloužit i jako „ukazatel" toho, co potenciální zaměstnanec může očekávat a co na druhou stranu bude očekáváno od něj. Chhotray et al. (2018) dodává, že vize společnosti je jakousi vůdčí ideou dané společnosti, přičemž poukazuje na aktuální příležitosti, ale zároveň se snaží o řízení dlouhodobého směru, kterým se bude ubírat. Bain & Company (2023) poté

[6] Applifter je název používaný v rámci společnosti pro označení lidí pracujících v Appliftingu. Toto pojmenování tak bude užito stejným způsobem i v rámci mé práce.

k misi doplňuje, že se jedná o definici potřebnou k podnikání. Definuje to, pro koho společnost slouží, co dělá, jaké má cíle a přístupy k dosažení těchto cílů. Jinými slovy tedy vize popisuje a definuje to, jakým směrem se společnost ubírá a jedná se o určitý pohled do budoucnosti. A mise by se dala chápat jako to, čím společnost je a jaké má poslání.

Obrázek 9: Vize, mise a hodnoty společnosti



Vision & Mission

↙ 1 backlink

What we are doing, and why we are doing it.

Our Vision 🚀

We **improve people's lives** through our craft.

We build a world in which our activity has a significant **positive impact in the local context**: on **our people,** on **our customers**, on **our end users**.

We strive to make a contribution to the global well-being of mankind. We are getting there, one software at a time.

Our Values 🎖️

- Honesty
- Trust
- Freedom
- Craftsmanship
- Transparency

(as taken from the Applifter's codex)

Our Mission 🎯

We create apps that make sense.

The app must **make sense to us:**

- ❤️ The build is meaningful and sparks joy
- 👍 It must be a good fit for our people. The project must spark joy for the people involved.
- ☯️ The build is ethical

The build must make **sense to the customer:**

- 📈 There is a valid business case
- 🎯 The app will move the customer closer to their goal

The app must make **sense to the end user**

- ✅ There must be a clear value added for the end user
- 🤝 Clear data usage policy

Zdroj: Notion společnosti Applifting (rok neuveden)

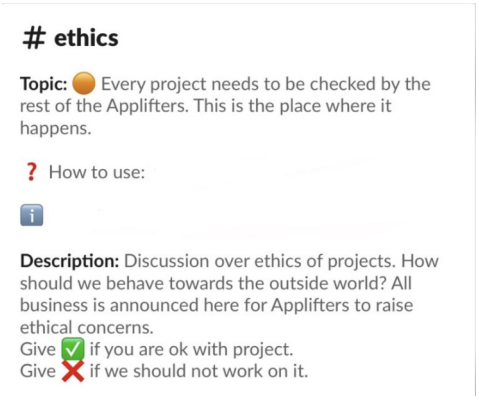
Ještě před tím, než budou identifikovány a popsány hodnoty společnosti, bude věnován menší prostor i již zmíněné a definované misi a vizi – tentokrát však v kontextu tyrkysové společnosti Applifting.

Vize je definována společností následovně: „Svým řemeslem zlepšujeme životy lidí. Budujeme svět, ve kterém má naše činnost významný pozitivní dopad v lokálním kontextu na naše lidi, na naše zákazníky, na naše koncové uživatele. Snažíme se přispívat ke globálnímu blahu lidstva. Přibližujeme se k tomuto bodu vytvářením jednoho softwaru za druhým."

Mise je definována společností následovně: „Vytváříme aplikace, které dávají smysl. Aplikace pro nás musí dávat smysl. Sestavení aplikace musí dávat smysl zákazníkovi. Aplikace musí mít smysl pro koncového uživatele."

„Tyrkysové společnosti jsou extrémně orientované na člověka" (Rossingol, 2023) a taktéž i definovaná vize má ve středu zájmu pozitivní dopad a blaho lidí. V podkapitole o základních pilířích tyrkysových organizací byl taktéž definován i evoluční cíl společnosti, přičemž k této definici bylo od autorek Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec dodáno, že tyrkysové organizace mají smysl pro misi a v diskusi se zaměstnanci si určují, kterým směrem se vydají. Z definované mise společnosti tedy můžeme usoudit, že hlavním zájmem je odvádět takovou práci, která má smysl nejen pro firmu jako takovou, ale i pro jednotlivce. A díky rozhodovacímu procesu ohledně smyslu (etičnosti) projektu (viz obrázek 10) je možné určit, kterým směrem se společnost vydá – zda projekt přijme, či nikoliv. Kalenda v rozhovoru pro Forbes dodal: „Typově jde například o politiku, prodej zbraní nebo tabáku. I když jsou to lukrativní zakázky, pokud se našim lidem nelíbí, tak je neděláme." (Kalenda, 2020)

Obrázek 10: Popis procesu schvalování projektů mezi Appliftery



Zdroj: Slackový kanál společnosti Applifting (2024)

Hodnoty jsou popsány následovně: 1. upřímnost, 2. důvěra, 3. svoboda, 4. řemeslnost a 5. transparentnost. Zmíněných 5 hodnot představuje rámec pro celkové pochopení fungování společnosti.

Upřímnost, která byla zmíněna již v Kodexu Appliftera se odráží například v dávání zpětné vazby. K té Laloux dodává: „Čím víc se otevřeme, tím více vyzýváme našeho partnera pro poskytování zpětné vazby, aby učinil totéž." (Laloux, 2014, strana 185)

Důvěra je vnímána především v kontextu dávání a dodržování slibů, ale taktéž je důvěra základním předpokladem při předání zodpovědnosti do rukou jednotlivců a vzdání se moci nad

kontrolou zaměstnanců – jedině tak totiž může dojít k transformaci a přerodu na tyrkysový model.

Svoboda má v rámci tyrkysovosti mnoho podob, jednou z nich může být například svoboda v procesu rozhodování (Laloux, 2014, strana 100): „Každá osoba může učinit jakékoliv rozhodnutí poté, co si vyžádá radu od 1) všech, kteří budou významně ovlivněni, a 2) osob s odbornými znalostmi v dané oblasti. Konečnou odpovědnost za rozhodnutí nese ten, kdo rozhoduje. Pokud si to dotyčný přeje, může jednat v rozporu s doporučením, ale měl by k tomu mít pádné důvody." (Notion Appliftingu, rok neuveden)

Řemeslností se odkazuje na způsob odvádění práce – Applifteři by se měli snažit o co nejpoctivější práci, kterou vykonávají dle svých možností, a dále jsou také ochotni své zkušenosti předávat dál a vzdělávat ostatní.

Poslední zmíněnou hodnotou je transparentnost, která se ve společnosti vyznačuje například v oblasti financí – jednak ohledně finanční situace společnosti, rozpočtu nebo platů – Applifteři znají své platy navzájem, stejně tak jako hodinovou sazbu. Jarzębowski (2022) dodává, že „do finanční transparentnosti patří například finanční výkazy, rozpočty a investiční plány. Týká se to také sdílení informací o tom, jak se ve firmě utrácejí peníze."

Hodnoty společnosti nejsou pouze teoretickými koncepty, nýbrž se odráží a jsou propojeny s celkovou kulturou a fungováním společnosti. Jak bude ilustrováno v podkapitole o kultuře společnosti a její prezentaci na sociálních sítích, tyto hodnoty jsou často adresovány a prezentovány právě i v komunikaci skrze sociální média a jsou taktéž předmětem v rámci budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích.

4.2. Fungování společnosti na základě tyrkysového modelu

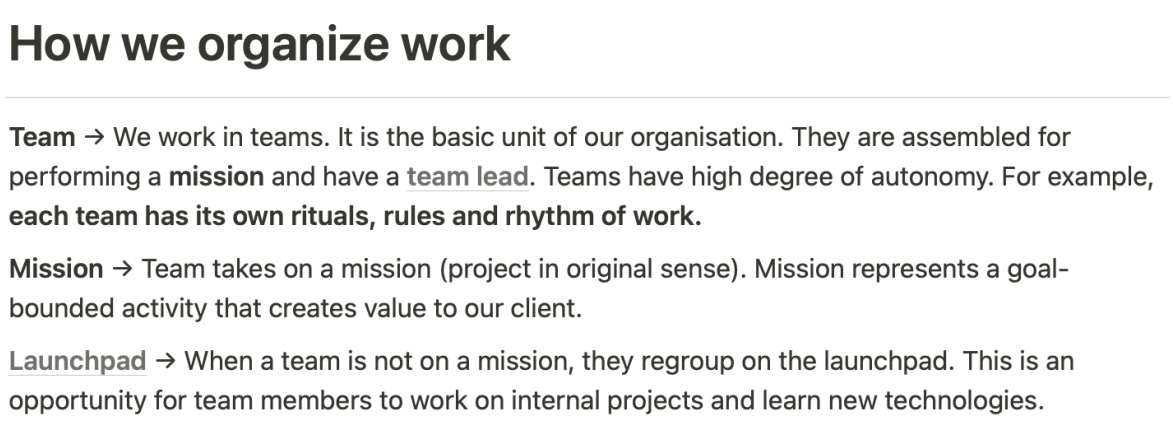
Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost řadí mezi tyrkysové společnosti a vyznačuje se absencí klasického hierarchického uspořádání, je odpovědností každého člena, aby se sebeřídil. Následující podkapitola se proto podrobněji zaměří na vnitřní strukturu v rámci celé organizace a bude popsáno, jaké procesy jsou uvnitř firmy praktikovány, aby docházelo k naplnění již zmíněného tyrkysového modelu. A zároveň je tato podkapitola důležitým prvkem

k porozumění toho, jak Applifting efektivně a aktivně implementuje prvky tyrkysovosti do svého každodenního profesního fungování.

Laloux (2014, strana 80 a 82) ve své knize Budoucnost organizací píše, že ke způsobu sebeřízení v tyrkysových společnostech je potřeba především vzájemné důvěry. Dodává, že pokud lidé mohou pracovat v menších týmech, kde si kolegové navzájem věří, mají přístup k potřebným zdrojům a moci, aby mohli dělat rozhodnutí, o kterých jsou přesvědčeni, že jsou potřeba, začnou se dít mimořádné věci.

A na základě vnitřního rozdělení do menších týmů funguje také Applifting. Společnost je mimo běžné developery rozdělena na takzvané „supportní týmy". Vzhledem k tomu, že primární zisk společnosti pochází právě ze softwarového vývoje, jsou ostatní oddělení vnímána jako podpůrná, ale nepostradatelná pro zachování hladkého chodu. K těmto týmům se jmenovitě řadí Marketing, Back Office, HR, Testeři, Designéři nebo třeba Business developeři apod. Programátoři jsou poté rozdělení do týmů dle technologií, ve kterých pracují.

Obrázek 11: Týmová organizace v rámci společnosti Applifting



a nadřazenost nad ostatními členy týmu. Jack dodává, že vedoucí neboli team leadeři v tyrkysových organizacích nemají za úkol stanovovat cíle a motivovat podřízené k jejich dosahování. Jejich funkce nýbrž pramení z rozdávání volnosti při rozhodování a plnění úkolů – prakticky tak zaujímají funkci kouče, který věnuje pozornost potenciálu zaměstnanců, ale neurčuje konkrétní kroky a postupy řešení. A na základě tohoto nastavení dochází k vytvoření kamarádského, nikoliv paternalistického vztahu. (Jack cit. podle Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec, 2019, strana 206) A stejným způsobem je taktéž v Appliftingu nahlíženo na roli team leadera – jedná se o člověka, který má chuť a odhodlání se jím stát

a starat se o svůj tým. Tato role je přiřazena organicky, nikoliv z výše postaveného managementu, a vyplývá z povahy jednotlivých členů týmu.

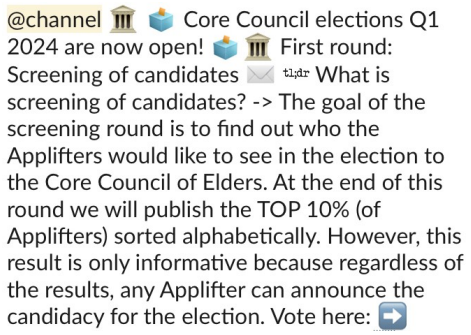
V kontextu týmů a jejich fungování jako menších samostatných jednotek se pojí také proces rozhodování, který byl popsán v předešlé podkapitole – přičemž každý člen je samostatnou jednotkou s právem rozhodovat dle vlastního úsudku. Ovšem nutno podotknout, že i zde existují určitá pravidla a hranice, kterými je třeba se řídit. Pokud se tedy například jedná o větší rozhodnutí – ovlivňující více lidí či finančně nákladnější rozhodnutí – rozšiřuje se okruh členů společnosti, se kterými je potřeba rozhodnutí konzultovat. „Obecně platí, že čím více lidí bude vaším rozhodnutím ovlivněno, tím více lidí byste měli požádat o radu." (Sáblíková, 2021)

Pokud se vrátíme k roli team-leadera a fungování v rámci týmů, nabízí se nám ještě jedna „pozice", jejíž náplní je vést a předávat znalosti na úrovni jednotlivců, a tím je mentor. Mentor má pod sebou jednotlivce, se kterým pracuje a dohlíží na jeho profesní růst. Mentorovaný člověk neboli mentee má poté svůj kompetenční model, díky kterému přesně ví, co má pro svůj profesní růst plnit a pomocí zkušenějšího mentora tak má k ruce někoho, kdo mu s tímto růstem ochotně pomůže. Kalenda (2023) dodává: „My máme kompetenční model, který říká, co musíte umět pro určitý plat. Mentoři jsou zodpovědní za to, aby ten člověk skutečně splňoval požadavky pro daný plat." Skorková (2016, strana 228) argumentuje, že: „Kompetenční modely jsou vytvářeny z kompetencí - jedná se o sbírku vlastností, schopností, dovedností a dalších kapacit zaměstnanců potřebných pro úspěšné plnění jejich pozic… Kompetenční model by měl poskytnout jasnou definici pro každou kompetenci, včetně měřitelných nebo pozorovatelných ukazatelů výkonu nebo standardů. Ty totiž budou použity pro hodnocení jednotlivců."

A jako poslední bod bych ráda zmínila „orgán", který se snaží o hladký chod organizace a má na starosti úkoly a povinnosti komplexnějšího rázu ovlivňující celou společnost – Rada starších. Ta bude zmíněna a definována i v následující podkapitole. Avšak ve zkratce se jedná o šest členů společnosti, kteří jsou součástí tohoto „rozhodovacího orgánu" společnosti. Volení těchto členů probíhá na základě interních „voleb" a následný vstup do Rady je dobrovolný. Podstatné je zmínit, že zasedání Rady je veřejné a formou online meetingu je přístupné všem Applifterům – jedná se tedy o velice transparentní komunikaci. Jednotliví členové společnosti poté mohou na Radu přijít se svým předem připraveným návrhem (interně nazývaným

proposalem). Ve zkratce se jedná o projekt či iniciativu, kterou by daný člověk chtěl proměnit za pomoci firmy v realitu.

Obrázek 12: Zpráva ve společném Slackovém kanálu oznamující následující volby do Rady starších



Zdroj: Slack společnosti (2024)

4.3. Kultura společnosti

„Řídíme se sami, bez tradiční hierarchie a o důležitých věcech rozhodujeme společně. Díky tomu jsme šťastnější, produktivnější a loajálnější." (Applifting.io, rok neuveden)

Tato podkapitola se zaměří na popis kultury firmy. Applifting se vyznačuje nejen svou plochou organizační strukturou, ale z velké části také svou kulturou. Bude představeno 6 základních bodů, které jsou klíčovými jednak pro vnitřní chod organizace, ale také pro celkové pochopení způsobu nastavení firmy. Těchto 6 základních pilířů je klíčových pro společnost Applifting a více či méně se odráží se v každodenním pracovním životě Applifterů. Tyto hodnoty tak přispívají k vnitřní koordinaci, pomáhají utvářet jedinečnou firemní atmosféru, a navíc reflektují angažovanost firmy, kde každý člen týmu má prostor růst, aktivně se podílet na směřování společnosti a dává tak jednotlivcům pocit zodpovědnosti, důvěry a jisté důležitosti. V těchto bodech se navíc také odráží tyrkysové hodnoty, na kterých si společnost zakládá.

Kultura společnosti je veřejně popsána na GitHubu a následující body tak budou parafrázovány právě z této stránky. Kulturu tvoří následujících 6 základních bodů:

1. Kodex Appliftera – jedná se o soupis několika zásad, které by měl sdílet každý, kdo se rozhodne stát součástí této společnosti. Hlavní body jsou tvořeny upřímností (věci se říkají tak, jak jsou), důvěrou (sliby mají váhu a konflikty se nikdy neřeší za zády

druhých), svobodou (pracovat se smí odkudkoliv a kdykoliv, důležité je ovšem ctít dohodu v rámci týmu) a řemeslností (svou práci Applifteři odvádí co nejlépe umí, mají chuť se vzdělávat a předávat své znalosti dál).

Obrázek 13: Hej kámo kodex Appliftingu

Zdroj: GitHub společnosti Applifting (rok neuveden)

2. Kodex teamleadera – tato příručka slouží jako pomůcka pro roli team leadera. Společnost nemá klasické manažery a teamleadeři jsou tak těmi, kteří vedou a starají se o svůj tým.
3. Kodex mentora – tento bod zatím není ve své finální podobě. Bude ale určen pro ty, kteří se podílí na profesním růstu jednotlivých Applifterů a poskytují tak těmto jedincům podporu a vedení. Blikle (2020, strana 44) poté dodává: vzhledem k tomu, není třeba lidi hlídat ani nutit, stávají se z manažerů autentičtí vůdci a mentoři.
4. Příručka pro řešení pnutí – ve firmě se pojem „konflikt" nahrazuje slovem „pnutí". Tento bod má tak za cíl pomoci zvládnout nepříjemné situace mezi kolegy a předcházet tak větším, vyhrocenějším situacím.
5. Příručka pro získávání a dávání zpětné vazby – cílem je naučit Appliftery dávat a přijímat konstruktivní zpětnou vazbu, která má za cíl daného člověka posunout, rozvíjet silné stránky a zapracovat na slabších. Laloux ve své knize ke zpětné vazbě dodává, že je potřeba do těchto diskusí přicházet s péčí. Pokud tak ale učiníme, můžeme pomoct kolegovi upřímně posoudit sebe sama. (Laloux, 2014, strana 184)
6. Jak funguje Rada starších – Rada starších je nervovým systémem Appliftingu a rozhoduje o nejdůležitějších věcech, které plošně ovlivňují celou firmu. Členové jsou voleni na rok a půl a volby se konají každého půl roku. Jedinou podmínkou je, aby

> v Radě vždy zůstal jeden ze zakladatelů a směřování firmy tak zůstalo v souladu s původní strategií a vizí a nedošlo tak k razantnímu odklonu. (Kirschner, 2022)

Z uvedených bodů můžeme usoudit, že mezi hlavní hodnoty firmy patří transparentní komunikace, individuální odpovědnost, upřímné jednání a důvěra. Zmíněné hodnoty a základní pravidla mají pomáhat k udržení zdravého pracovního prostředí a postarat se o to, aby firemní prostory byly místem nejen pro práci. Tento fakt se odráží i v mnohých pracovních či mimopracovní aktivitách, mezi které patří například pravidelné interní večerní eventy, firemní snídaně, filmový klub, teambuildingy a společné výlety. K tomu se přidávají i samotní Applifteři, kteří pro ostatní připravují nejrůznější akce za účelem stmelení lidí sdílejících podobné zájmy. Hodnoty svobodné firmy dávají lidem příležitost být opravdovou verzí sama sebe i v pracovním kolektivu a utvářejí silný vztah mezi firmou a zaměstnanci. Jak bylo definováno v podkapitole o třech základních pilířích tyrkysových organizací, celistvost je způsobem, jak si s lidmi vybudovat opravdový vztah postavený na autenticitě. Nimwegen (2016) poté dodává, že lidé fungující v tyrkysovém modelu stále mají obavy, ale rozdíl je v tom, že nejednají na základě strachu. Nechtějí dovolit, aby jim strach blokoval zábavu a kreativitu v životě. Ba naopak vidí přidanou hodnotu ve výzvách, které překonávají jejich dosavadní schopnosti, a tím tak neustále posilují svou kreativitu.

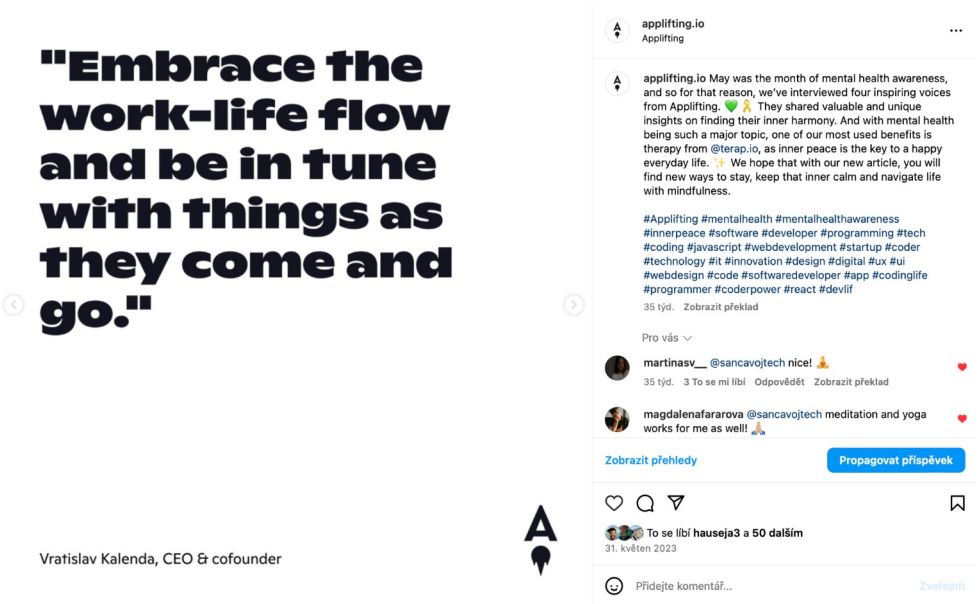
4.4. Budování značky zaměstnavatele společnosti Applifting na Instagramu

Následující příspěvky prezentují jednak určité způsoby trávení volného času, ale taktéž tyrkysové hodnoty a kulturu, kterou se firma snaží předávat veřejnosti a budovat tím svou značku zaměstnavatele. Příspěvky jsou nejčastěji zpracovány do formátu běžného postu s více fotkami, instagramového reels nebo stories. V menší míře jsou poté zastoupeny také krátké gify.

Obrázek 14: Šipkový turnaj

Zdroj: Instagram Appliftingu (2023)

Obrázek 15: Příspěvek na téma mentálního zdraví

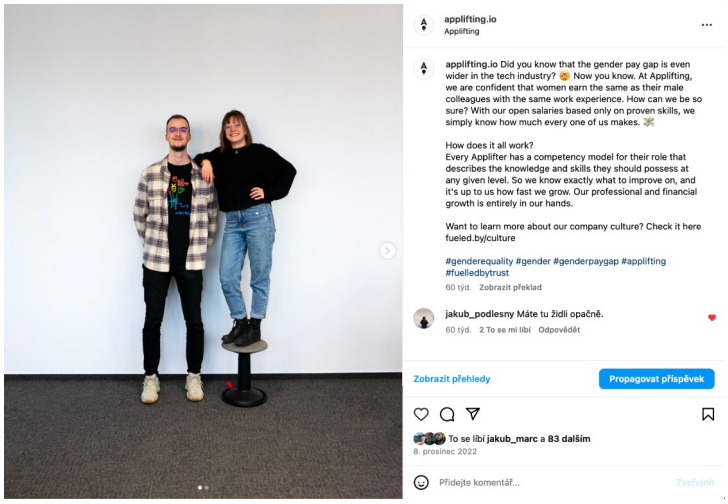


Zdroj: Instagram Appliftingu (2023)

Obrázek 16: Příspěvek ohledně flexibilní pracovní doby

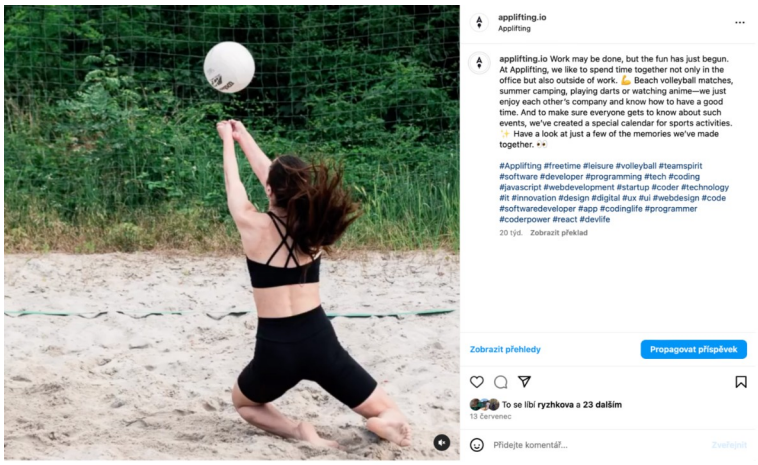
Zdroj: Instagram Appliftingu (2023)

Obrázek 17: Příspěvek na téma rozdílnosti platů mezi muži a ženami



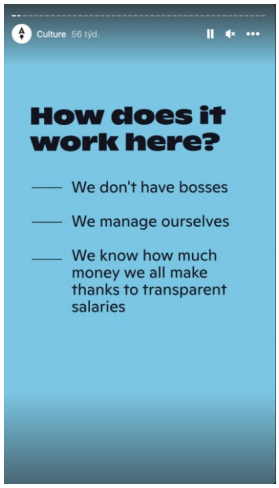
Zdroj: Instagram Applifitng (2022)

Obrázek 18: Instagramový gif o trávení volného času Applifterů



Zdroj: Instagram Appliftingu (2023)

Obrázek 19: Instagramové stories zabývající se způsobem fungování tyrkysové společnosti



Zdroj: Instagram Appliftingu (2023)

Vybrané příspěvky ze sociální sítě Instagram nám představují a prezentují kulturu a hodnoty společnosti. Jednotlivé příspěvky jsou téměř vždy doplněny o kratší či delší popis, který má za cíl stručně popsat, a v některých případech taktéž vysvětlit, co se vizuální obsah snaží komunikovat. Tímto způsobem se firma ve většině případů snaží nejen vyobrazit atmosféru události, ale také určitým způsobem komunikovat hodnoty a kulturu, a budovat tak značku zaměstnavatele na svých sociálních sítích.

První obrázek s popisem je odkazem k příjemné firemní kultuře a společným zážitkům po práci. Pomocí vizuálního obsahu komunikuje atmosféru, prezentuje současné zaměstnance a přibližuje sledujícím dynamiku pracovního prostředí.

Druhý příspěvek je zpracován do formátu carousel[7] a odkazuje k měsíci duševního zdraví, pomocí krátkých frází společnost předává rady ohledně udržení si psychické pohody, jež pochází od samostatných členů společnosti. Popis poté adresuje jeden z benefitů – placené terapie přes platformu Terap.io – to je odkazem ohledně důležitosti mentálního zdraví, které si zaměstnavatel uvědomuje a pomocí tohoto benefitu dělá péči přístupnou. Hein et. al. (2024, strana 4) dodává, že čím atraktivnější jsou benefity, které společnost nabízí, tím atraktivnější je organizace pro zaměstnance.

Třetí příspěvek je propojením několika rovin – poukazuje na pracovní flexibilitu, již zmíněný work–life balanc, a také je odkazem k sérii článků, na kterých se podílejí samotní Applifteři. Jak bylo definováno v podkapitole o budování značky zaměstnavatele, zapojení současných zaměstnanců zvyšuje angažovanost, a tím pádem také posiluje značku zaměstnavatele. A svým způsobem taktéž propojuje potenciální zaměstnance s firmou, jelikož poskytuje pocit ztotožnění se se společností pomocí osobních příběhů současných zaměstnanců.

Čtvrtý příspěvek se věnuje problematice rozdílnosti platů mezi muži a ženami. Takzvaný gender pay gap je dle Asociace společenské odpovědnosti v České republice na 16,4 procentech (A-CSR, 2023) a tudíž i z tohoto důvodu je otázka rovnosti finančního ohodnocení klíčová. Popis fotografie navíc odkazuje k transparentní komunikaci v rámci společnosti a dodává, že platy v rámci firmy jsou transparentní – každý ví, kdo má jakou mzdu. Taktéž je zmíněn kompetenční model, který byl přiblížen již výše, jež Staškeviča (2019, strana 64 a 67) definuje jako „kombinaci konkrétních znalostí, dovedností a dalších osobních vlastností potřebných k efektivnímu plnění povinností v organizaci… Mezi hlavní výhody vzniku a používání kompetenčních modelů jsou zlepšení výkonnosti, zvýšení kvality tvorby vzdělávacích programů, optimalizace systému hodnocení, rozumný nábor pracovníků a spolehlivější předpověď jejich výkonu."

[7] Instagramový carousel je typ příspěvku obsahující více fotek v rámci jednoho postu a uživatel tak potáhnutím doleva uvidí více fotek či videí najednou.

Předposlední ukázka je poté zpracována formou gifu a popisek zde hovoří o společně stráveném čase. Uvádí, že mezi aktivity, kterými Applifteři rádi tráví volný čas, patří například plážový volejbal, hraní šipek, sledování anime nebo letní kempování. Je zde navíc uvedeno, že společnost má vlastní kalendář pro tyto aktivity, aby se tak mohl zúčastnit kdokoliv a všichni o nadcházejících plánech byli informováni.

Šestá ukázka byla zveřejněna formou stories a v rámci několika po sobě jdoucích obrázků komunikuje a prezentuje způsob fungování tyrkysové společnosti. Forma stories je taktéž hojně využívaná pro náhled událostí v okamžiku jejich dění, tzv. real-time.

Společnost se snaží příspěvky na sociální síť Instagram přidávat zhruba 2krát do týdne, přičemž četnost sdíleného obsahu se lehce liší v závislosti na daném měsíci. Zároveň celkový počet zveřejněných příspěvků za rok 2023 činil něco málo nad 80. Ve srovnání s ostatními softwarovými studii, se Applifting v četnosti zveřejňování příspěvků řadí k aktivnějším účtům. Konkurenční společnosti jako Ackee či Oak's Lab zveřejnili za rok 2023 zhruba 100 příspěvků, společnosti Koala 42 či Qest poté 12 a 43. Běžné příspěvky jsou doplňovány taktéž pravidelně sdílenými stories. Jak bylo zmíněno výše, stories jsou prostředníkem pro sdílení událostí real-time a jsou tedy ideální pro rychlou a aktuální komunikaci. Sdílený obsah by se dal rozdělit do dvou hlavních skupin: technické zaměření a zaměření na oblast lidských vztahů – benefitů, hodnot, kultury… Podobné rozlišení obsahu můžeme pozorovat taktéž u výše zmíněných firem. Technicky zaměřený obsah se v tomto smyslu věnuje prezentaci know-how, technickým novinkám, článkům ohledně využívaných technologií, sdílení poznatků z tematicky orientovaných přednášek a podobně. Příspěvky zaměřeny na lidské zdroje poté prezentují především firemní kulturu, sdílí příběhy o zaměstnancích, předávají hodnoty společnosti v doprovodu tematicky vizuálního obsahu či prezentují fotografie a videa z uplynulých událostí. Obsah v rámci těchto firem z oblasti softwarového vývoje poměrně často adresuje podobná témata – možnost home-office, tematické přednášky, možnost kariérního růstu nebo společně strávený čas a s tím často spojovaná firemní kultura.

Avšak u společnosti Applifting je zjevné, že tyrkysovost a hodnoty, které se propisují jednak do kultury, tak do každodenního fungování společnosti jsou něčím, čím se společnost i na svých sítích snaží odlišit od konkurence a přilákat tak žádané talenty – jak bylo definováno již několikrát – prezentovaná nabídka zaměstnaneckých hodnot by měla být čitelná

i z komunikace v online světě, což napomáhá při selekci potenciálních zaměstnanců již u samotného počátku. To, co poté odděluje jednotlivé společnosti od sebe je vizuální identita, která se liší jednak brandovými barvami, stylem a úpravou fotografií, fontem písma nebo třeba grafickou úpravou. „Vizuální identita je kombinace loga, fontů, barev, fotek a grafických prvků, které budete používat na všech materiálech. Je to něco, co pomáhá lidem, aby vás na první pohled poznali už jen podle odstínu barvy, fontu a stylu grafiky, který používáte." (Wolfway, 2021)

4.5. Ostatní sociální sítě a komunikační kanály společnosti

Mimo představený employer branding na sociální síti Instagram společnost také využívá další kanály, skrze které komunikuje. V následující podkapitole bude stručně věnován prostor těmto kanálům a jejich obsahu.

LinkedIn slouží primárně jako formální platforma ke komunikaci s klienty či zákazníky. Je zde oproti Instagramu prezentován obsah, který je zaměřen více na byznysovou stránku společnosti a upouští se zde od HR obsahu. V současnosti profil sleduje kolem 4 tisíc lidí a četnost sdílení se pohybuje kolem 2–3 příspěvků za týden.

Facebook je využíván obdobným způsobem jako LinkedIn, avšak na rozdíl od LinkedInu je o trochu méně formální. Jsou zde prezentovány příspěvky obdobné jednak zmíněnému LinkedInu, ale taktéž Instagramu – na rozdíl od něj zde není využíváno možnosti stories a sdílení real-time obsahu. Četnost příspěvků je opět obdobná, tedy zhruba dva týdně a aktuálně tento profil sleduje 1 100 uživatelů.

X[8] je sítí s nejmenším počtem sledujících – 456. Obsah této sítě je obdobný facebookovému obsahu, avšak této platformě není věnováno tolik pozornosti jako například Instagramu nebo LinkedInu a příspěvky zde jsou spíše technického rázu. Employer branding skrze tuto síť je tedy zanedbatelný.

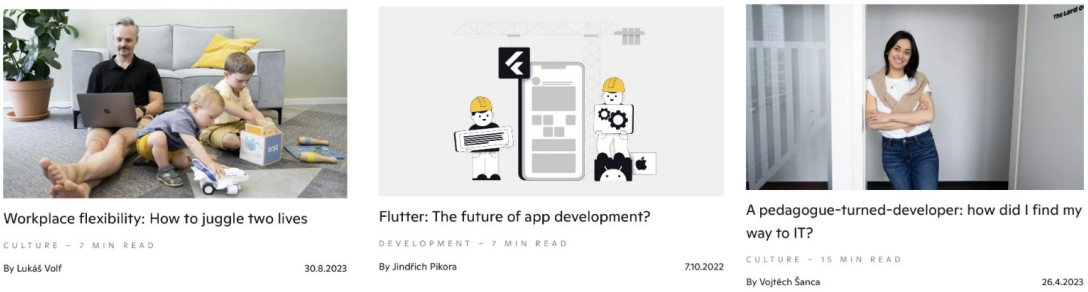
YouTube kanál sleduje aktuálně 195 odběratelů a je tak platformou s nejmenším počtem sledujících. V současné době slouží primárně pro nahrávání podcastů včetně videa, anebo pro streamování interních eventů pro online publikum. Kanál společnosti obsahuje taktéž video

[8] Sociální síť X dříve známá pod názvem Twitter.

s názvem Applifting – Apps fueled by trust, které slouží jako propagační a brandové video, které bylo v minulosti použito například jako reklama v televizi. Zároveň jsou společností nahrány také další čtyři videa, která v krátkosti popisují fungování společnosti, účinkují v nich samotní Applifteři a přibližují tím kulturu společnosti.

Blog společnosti funguje od roku 2020 a jsou na něm sdíleny články jednak od samotných Applifterů, kteří se rozhodli věnovat určitému tématu, tak zároveň od marketingového oddělení. Články jsou orientovány širokému spektru témat – od příspěvků týkajících se hlubšímu popisu procesu v rámci fungování Appliftingu, přes nejrůznější příspěvky týkající se technologických novinek, postupů a využití IT technologií, až po kulturní články věnující se například kombinaci práce a osobního života. V rámci employer brandingu si tak potenciální zaměstnanci mohou přečíst články od současných zaměstnanců, přičemž zapojení současných zaměstnanců do procesu employer brandingu posiluje vztah mezi jednotlivcem a společností.

Obrázek 20: Ukázka blogových příspěvků společnosti



Zdroj: Webová stránka společnosti (2022 a 2023), vlastní zpracování

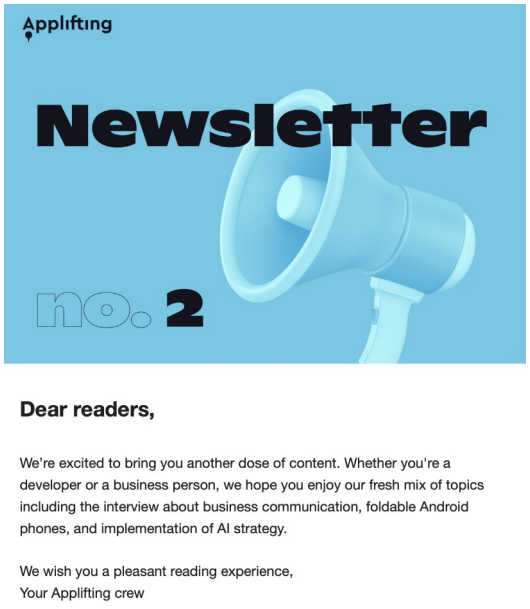
4. Podcasty společnosti jsou zveřejňovány pod názvem Innovation Spotlight Podcasts a v současné době společnost zveřejnila 33 dílů. „Podcasty se staly atraktivní platformou pro vyprávění příběhů, vzdělávání a zábavu. Zkušené společnosti si to uvědomují a využívají sílu zvuku k vytvoření personalizovaného a autentického zážitku při budování značky zaměstnavatele." (CreativeInkSpot, 2023) A ač je většina podcastů věnována rozhovorům s Appliftery či partnery společnosti ohledně IT technologií, byly v minulosti zveřejněny i díly věnující se kultuře společnosti, osobnímu životu nebo principu fungování svobodné společnosti – ty mají za cíl veřejnosti přiblížit fungování společnosti na bázi modelu tyrkysových principů a rozšířit tak tento fenomén mezi posluchače.

Obrázek 21: Podcast: Jak funguje svobodná firma

Zdroj: Spotify společnosti Applifting

5. E-mail marketing je využíván především k posílání pravidelných každoměsíčních newsletterů, které obsahují souhrn nově vydaných článků na blogu, dílů podcastu, pozvánek na nadcházející události a eventy či shrnutí minulých událostí. "Newslettery jsou jako pravidelná informační schůzka, často upozorňují na nové nabídky, sdílejí zajímavé články, blogy a recenze zákazníků." (AMA, 2023)

Obrázek 22: Únorový newsletter společnosti Applifting

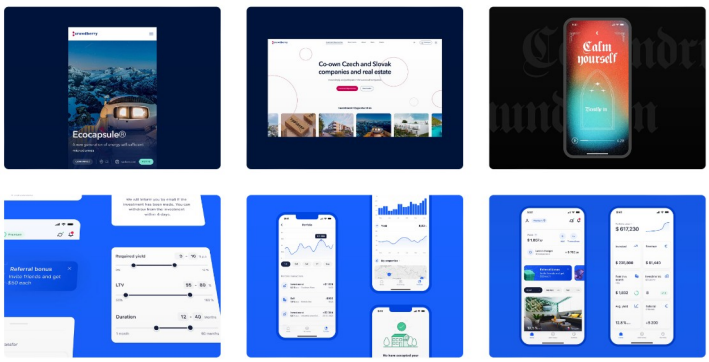


Zdroj: Newsletter společnosti Applifting (2024)

6. Dribbble je sociální síť, která slouží převážně jako portfolio k prezentaci a propagaci pro digitální designéry. Společnost Applifting tuto síť využívá k propagaci svých projektů, na

kterých pracovali UX/UI designéři. Zákazník má tedy možnost podívat se na již odvedenou práci a tím si vytvořit představu o potenciální spolupráci.

Obrázek 23: Ukázka práce designérů společnosti Applifting



Zdroj: Dribbble společnosti Applifting (2023)

Z ukázek je zřejmé, že se společnost snaží o rozmanitou komunikaci a prezentaci své práce skrz několik platforem. Tento přístup tak umožňuje oslovení širokého spektra publika a vytvoření si povědomí u různých skupin potenciálních zaměstnanců. Z povahy společnosti a prezentovaných příspěvků je však čitelné, že nastavená strategie bude mířena z většiny na muže a ženy pohybující se v odvětví IT a celkově v odvětví softwarového vývoje. Zároveň se společnost taktéž zaměřuje například na skupinu jedinců s rodinami, kterým díky flexibilní pracovní době či možnosti home-office ukazuje, že není problém skloubit kariéru a osobní život. Přičemž právě zmíněná flexibilní pracovní doba, home-office či work-life balanc je něco, co je v rámci firmy klíčovým tématem a je dáváno na vysoké příčky důležitosti. „...flexibilní pracoviště nemusí vždy znamenat, že opustíte zemi a vydáte se do dalekých exotických krajů. Někteří z nás prostě jen potřebují mít čistou hlavu, když se potýkají s každodenními povinnostmi, které čerpají náš drahocenný čas – ať už jde o rodinu nebo studium.” uzavírá Lukáš Volf (2023) sérií článků o flexibilní pracovní době v Appliftingu.

5. Shrnutí teoretických poznatků

Na základě teorie můžeme říct, že tyrkysové společnosti jsou nejen v České republice stále poměrně novým a neobjeveným fenoménem. I přes skutečnost, že například úspěšná společnost Patagonia se řídí tyrkysovými principy, není tento způsob plochého řízení natolik běžný, abychom se s ním mohli setkat na denním pořádku. O to více je zajímavé se o tyto společnosti zajímat, a zkoumat jejich dopad nejen na osobní spokojenost zaměstnanců, ale také na jejich profesní výkonnost, vliv na kulturu společnosti, vnitřní fungování těchto firem či jejich prezentaci v online prostředí. Employer branding neboli budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích tvoří povědomí o tom, jak daná společnost funguje, co já coby potenciální zaměstnanec mohu očekávat, co bych měl splňovat, abych byl schopen se hladce začlenit do fungování společnosti a celkově si utvořit představu o tom, zda je mnou vybraná firma vhodným místem pro můj profesní i osobní růst.

Jak již bylo definováno, je také nevyhnutelné zopakovat, že principy tyrkysovosti se částečně nacházejí i ve společnostech, které tyrkysovost, coby celistvý přístup nevzali oficiálně za své, ale uplatňují pouze určité principy v rámci svého fungování. Ať už se jedná o transparentní komunikaci či větší míru samostatnosti při předání odpovědnosti za plnění projektů či dílčích úkolů. Avšak hlavním ukazatelem a rozdílem mezi fungováním na základě tyrkysového modelu je právě zmíněná zodpovědnost a předání moci do rukou jednotlivých členů společnosti, coby samostatných jednotek zodpovědných za veškeré své rozhodování a působení. Záleží poté už na každém zaměstnavateli, zda se rozhodne jít cestou, která uplatňuje a snaží se o co největší míru tyrkysovosti, či přijme pouze část principů, které shledá jako vhodné, anebo zda se vydá cestou klasického managementu s hierarchickou strukturou. A právě zde vyvstává má výzkumná otázka, zda bylo hodnotám tyrkysové společnosti Applifting věnováno větší pozornosti při výběru zaměstnání, anebo zda tyto hodnoty nehrály podstatnější roli při rozhodování o zaměstnání, a zaměstnanci společnosti Applifting a Qest tak vnímají svého zaměstnavatele, coby softwarovou společnost, podobně.

6. Metodologická část

6.1. Výzkumný cíl a výzkumné otázky

Na základě teoretické práce, která je postavena na rešerši a studiu odborné literatury byly poté stanoveny následující předpoklady, které jednak poslouží při sestavování dotazníku, ale také při odpovědi na hlavní výzkumnou otázku. Předpokladů (výzkumných otázek) je celkem pět, přičemž tyto předpoklady zastřešuje hlavní výzkumná otázka, která zní: Hrály tyrkysové hodnoty klíčovou roli při výběru zaměstnání oproti firmám s klasickým managementem?

Nyní bude představeno a vysvětleno 5 vedlejších výzkumných předpokladů, které jsou odrazem části praktické, a tak i jejich formulace byla postavena na základě literatury. Vzhledem k distribuci dotazníku do dvou softwarových společností – jedné tyrkysové, druhé nikoliv, byla malá část otázek do společnosti s klasickým managementem přeformulována tak, aby jejich podstata byla zachována, ale zároveň aby byla v souladu s firemním uspořádáním – například v otázce číslo 7. byla absence hierarchického řízení nahrazena možností ohledně dobrých vztahů s nadřízenými. K demografickému rozlišení respondentů bylo využito následujících otázek.

1. Jaké je vaše pohlaví?
2. Která z níže uvedených kategorií zahrnuje váš věk?
3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
4. V jakém odvětví pracujete?

Předpoklad 1: Hodnotová nabídka tyrkysové společnosti prezentovaná na sociálních sítích přitahuje a udržuje zaměstnance, jejichž hodnoty jsou v souladu s hodnotami této společnosti.

Edwards definuje představení sdílených hodnot dané organizace jako součást nabídky hodnot zaměstnavatele, s tím že tato nabídka slouží jako efektivní prezentace o klíčových charakteristikách a organizační identitě. (Edwards, 2009) Přičemž prezentace těchto hodnot na sociálních sítích může potenciálním zaměstnancům, stejně tak jako těm současným, pomoci v ukázce a identifikování hodnot dané společnosti. (Phillips-Wren et. al., 2016) Vybrali si zaměstnanci tyrkysovou společnost i proto, že byli schopni identifikovat své hodnoty s těmi,

které jsou prezentovány přes sociální sítě společnosti? Pro zodpovězení definovaného předpokladu byly v dotazníku položeny následující otázky:

5. Do jaké míry jste kladli důraz na hodnoty prezentované vaší společností skrze sociální sítě, než jste se rozhodli pro své současné zaměstnání? (úplně, velmi, docela, neutrální, trochu, velmi málo, vůbec ne + nepoužívám sociální sítě/společnost jsem na sociálních sítích nevyhledal)
6. Do jaké míry považujete za důležité, aby hodnoty prezentované vaší společností na sociálních sítích odpovídaly vašim vlastním hodnotám? (rozhodně důležité, důležité, spíše důležité…)
7. Které z prezentovaných hodnot vaší společností na sociálních sítích byste označili pro vás za klíčové? Vyberte prosím maximálně tři – možnost home-office, transparentní komunikace, profesní růst, osobní rozvoj, pet a kid friendly kanceláře, flexibilní pracovní doba, otevřené platy, absence hierarchického řízení, možnost být součástí strategického směřování společnosti, aktivity mimo pracovní povinnosti…

Předpoklad 2: Employer branding prezentuje (mimo jiné) i kulturu firmy, která ji odlišuje od konkurence. Zaměstnanci tyrkysové společnosti si společnost vybrali i kvůli kultuře, která je prezentována přes sociální sítě.

Collins a Kanar (cit. podle Hein et. al., 2024) definovali employer branding jako strukturovanou a účelnou komunikaci společnosti ohledně jejich základních hodnot a kultury. Přičemž Khalid a Tariq (2015, strana 354) doplnili, že značka zaměstnavatele (employer brand) zde figuruje jako určitý prostředník, který pomáhá jednotlivci přijmout jedinečnou kulturu, která společnost odlišuje od ostatních. Tyrkysová společnost Applifting na svých sítích taktéž prezentuje kulturu společnosti, do které se navíc snaží vtisknout tyrkysové hodnoty (definováno výše) – vybrali si tedy zaměstnanci společnost Applifting i pro její kulturu? Na tento definovaný předpoklad mi pomohou zodpovědět následující otázky:

8. Jak důležité jsou pro vás při rozhodování, kterého zaměstnavatele upřednostníte nemateriální benefity? (kultura společnosti, osobní rozvoj, vztah s kolegy, příjemné pracovní prostředí, možnost home-office, flexibilní pracovní doba, image zaměstnavatele, …)

9. Oslovila vás kultura vaší společnosti prezentovaná na sociálních sítích natolik, že hrála zásadní roli při výběru zaměstnání?
10. Vnímáte společnost, ve které pracujete, taktéž jako místo, kde rádi trávíte čas i mimo výkon pracovních záležitostí?

Předpoklad 3: Tyrkysové společnosti se liší transformací vnitřního managementu a předáním odpovědnosti do rukou jednotlivců. Zaměstnanci, kteří si vybrali práci v tyrkysové společnosti tak dávají přednost sebeřízení před pokyny „z vyšších pater".

Vratislav Kalenda (2023) pro Kogicon k sebeřízení zmínil, že tento způsob práce není pro každého, a že někteří jedinci mohou pociťovat větší potřebu vedení a struktury. Sebeřízení je spojenou s velkou míru disciplíny a proaktivity ze strany jedinců ohledně hledání nových úkolů a projektů a celkového rozvržení si práce. Vyhledali zaměstnanci společnost Applifting i pro absenci hierarchického vedení, které by jim zadávalo úkoly a jejich práci strukturovalo? Pro zodpovězení tohoto předpokladu poslouží následující otázky:

11. Jak často se cítíte motivováni hledat nové úkoly a sami si plánovat svou práci ve vašem pracovním prostředí?
12. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Vyhovuje mi mít ve svých rukou zodpovědnost samostatně plánovat a být proaktivní ohledně organizování své práce.
13. Jaký vliv, pokud nějaký, má možnost samostatně plánovat a být proaktivní ohledně organizování vaší práce na váš osobní pocit spokojenosti a výkonnost ve vašem profesním životě?

Předpoklad 4: Tyrkysové společnosti se zaměřují na kolektivní porozumění směru, kterým se chtějí ubírat. Zaměstnanci, kteří si vybrali práci v tyrkysové společnosti tak mají odhodlání se angažovat v rozhodování ohledně strategického směřování společnosti.

V podkapitole o třech pilířích tyrkysových organizací byl taktéž definován evoluční cíl, kterým se tyto společnosti řídí. Autorky Tabaszewska-Zajbert a Sokołowska-Durkalec (2019, strana 201 a 203) definovaly tyrkysové organizace jako společnosti se smyslem pro misi, přičemž dle nich si tyto společnosti v diskusi se zaměstnanci určují směr. Kalenda (2021) pro Roklen24 ještě dodal, že zde neexistuje striktní strategie, nýbrž se podnikají strategické kroky v rámci celé společnosti. Vybrali si zaměstnanci společnost Applifting i z toho důvodu, že mají zájem

podílet se na strategickém směřování společnosti a být tedy angažovaní v rámci tohoto procesu? Pro tento předpoklad bylo v dotazníku zvoleno následujících otázek:

14. Byl pro vás při výběru zaměstnání směrodatný fakt, že se budete moct podílet na strategickém rozhodování společnosti, nebo tato možnost nehrála roli?
15. Je pro vás důležité, na jakých projektech budete pracovat a popřípadě mít možnost volby a právo vyjádřit svůj nesouhlas?
16. Máte zájem být angažovaní a proaktivní ohledně rozhodování o strategickém směřování vaší společnosti, nebo vám v tomto ohledu vyhovuje být spíše pasivní?
17. Jak často využíváte možnost se účastnit diskusí nebo procesů, které se týkají strategického směřování vaší společnosti?

Předpoklad 5: Tyrkysové společnosti zastávají celistvost v pracovním prostředí, což podporuje autenticitu a otevřenou komunikaci. Zaměstnanci tyrkysové společnosti jsou tedy otevřeni tomu, být i v profesním životě skutečnou verzí sebe sama.

„Výzvou pro tyrkysové organizace je vytvořit bezpečný prostor pro to, abychom mohli být zranitelní a vést autentické a skutečné, někdy i obtížné rozhovory." (McKeown, 2015) Laloux (2014, strana 143) celistvost definuje jako princip, kdy bychom do práce měli přinášet naše celkové já i s jeho „emoční" stránkou a nezaměřovat se pouze na „profesní" stránku naší osobnosti. Znamená to tedy, že si lidé vybrali tyrkysovou společnost Applifting i pro její prostředí, které se snaží o podpoření celistvosti, autentičnosti a oni jsou tedy otevřeni být opravdovou verzí sebe sama? Pro stanovený předpoklad budou v dotazníku položeny tyto otázky:

18. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Mám pocit, že mezi pracovním a osobním životem nemusím oddělovat to, kým jsem.
19. Jak moc je pro vás důležité, aby vaše společnost vytvářela prostředí, ve kterém se můžete cítit sami sebou?
20. Myslíte si, že vaše autentické chování na pracovišti ovlivňuje vaši profesní výkonnost a spokojenost pozitivně nebo negativně?

21. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Často se nacházím v situacích, kdy je po mně vyžadováno, abych projevil výhradně profesionální stránku osobnosti a emoce odložit stranou.

Otevřená a dobrovolná otázka na závěr:

22. Čím je práce ve vaší společnosti jedinečná ve srovnání s jinými organizacemi ve vašem oboru? Popište prosím

6.2. Metodologie

Pro sběr dat při mé praktické části práce bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo vytvořeno přes platformu Survio o celkovém počtu otázek 22. Autoři Zháněl et. al. (2014) definují dotazníkové šetření následovně: „Informace v dotazníku se mohou týkat dotazované osoby nebo popisu externích objektů. Dotazníky obvykle obsahují množství otázek a tvrzení, které označujeme jako položky. Otázky se mohou týkat minulosti, přítomnosti a budoucnosti." Dotazník byl zvolen především z toho důvodu, jelikož umožňuje oslovit větší množství respondentů – v mém případě zaměstnance tyrkysové společnosti Applifting a zaměstnance společnosti Qest. A zjistit, zda pro ně hrály hodnoty společnosti klíčovou roli při výběru zaměstnavatele, nebo zda motivace respondentů zvolit danou společnost nebyla postavena na hodnotách tyrkysových společností. Díky rozeslání dotazníku mezi dvě srovnatelná softwarová studia, avšak lišící se rozdílnou organizační strukturou, tak bude možné výsledky mezi sebou porovnat. Na základě získaných dat později bude možné interpretovat výsledky a zjistit, zda tyrkysové hodnoty hrály podstatnou část v rozhodovacím procesu zaměstnanců či nikoliv. Ba dokonce, zda se potřeby zaměstnanců v mnohém shodují a jak tyrkysová, tak společnost s „klasickým" managementem, jsou schopny v základu nabídnout obdobné podmínky.

Díky elektronické formě zpracování dotazníku také bylo zachováno anonymity dotazovaných, a navíc tato forma umožnila zodpovězení na otázky i těm, kteří často využívají možnosti práce z domova, jsou momentálně na mateřské či otcovské dovolené, nebo díky možnostem společnosti pracují po určitou dobu z jiné země, a příliš často se v současné době v prostorách kanceláře nevyskytují. Elektronická forma a anonymita dotazovaných také zaručuje, že se jedinci nebudou zdráhat odpovědět na otázky pravdivě a dle vlastních pocitů.

V dotazníku bylo použito Likertovy škály, autorka Barua (2013) tuto škálu definuje následovně: „Likertova škála je psychometrická škála, která se běžně používá ve výzkumech založených na dotazníkovém šetření. Respondenti zde určují míru svého souhlasu nebo nesouhlasu s určitou otázkou na symetrické škále souhlasu a nesouhlasu u řady výroků" …Jamieson (rok neuveden) poté doplňuje, že „tato škála je systém hodnocení používaný v dotaznících, který je určen k měření postojů, názorů nebo vnímání lidí. Subjekty vybírají z řady možných odpovědí na konkrétní otázku nebo tvrzení; odpovědi obvykle zahrnují „rozhodně souhlasím", „souhlasím", „neutrální", „nesouhlasím" a „rozhodně nesouhlasím". V mém případě bylo přidáno mezistupně na obě strany škály, aby byl poskytnut prostor pro zesílení názorů a postojů na dané otázky.

Dotazníky byly distribuovány mezi zaměstnance tyrkysové společnosti Applifting skrze společný kanál v aplikaci Slack, která slouží jako platforma pro interní komunikaci firem či společností. Na základě skutečnosti, že se má práce zabývá rolí tyrkysových hodnot a jejich vlivu při výběru zaměstnání, byli respondenti tyrkysové společnosti vybráni na základě záměrného výběru. Dotazníkové šetření bylo dobrovolné a bylo zaměstnancům připomínáno po dobu zhruba 14 dnů. Před samotným zodpovězením bylo také provedeno pilotní šetření, kdy byla otestována přívětivost a funkčnost otázek. Na základě připomínek a zpětné vazby byly otázky poté doplněny či upraveny, aby tak došlo ke správnému pochopení. Dotazník ve firmě Qest byl sdílen obdobným způsobem, tedy přes platformu Slack, a doba trvání pro jeho vyplnění byla shodná s dotazníkem ve firmě Applifting.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu Excel a k vyhodnocení jednotlivých otázek bylo použito t-testů. Jako hodnota p byla předem domluvená a ustanovená hodnota $p = 0{,}05$, na jejímž základě byly uskutečněny závěry, zda se jedná o statisticky významný rozdíl mezi odpovědi respondentů či nikoliv. Některé z odpovědí byly pro názornou ukázku a vhled do rozdílů mezi odpověďmi respondentů zpracovány do grafů, taktéž pomocí programu Excel. Odpovědi respondentů byly zároveň na základě Likertovy škály převedeny na číselné hodnoty, aby tak bylo umožněno statistického zpracování dat. Číselná hodnota 1 vždy odpovídá možnosti rozhodně souhlasím / ano / pozitivně apod. Hodnota 7 poté opaku, tedy rozhodně nesouhlasím / ne / negativně… Na základě těchto hodnot poté byly provedeny jednak zmíněné t-testy, ale také průměry, směrodatné odchylky či relativní četnosti. Vzhledem

k rozdílnému počtu respondentů (51 a 31) jsou grafy zpracovány v relativní četnosti, kde je ovšem u sloupce s odpovědí uvedena i absolutní hodnota odpovědí.

6.3. Charakteristika zkoumaného souboru

6.3.1. Applifting

Společnosti Applifting byl již věnován prostor v teoretické části mé práce, kde je tato společnost popsána do detailu v kontextu fungování na základě tyrkysového principu. Respondenti jsou poté zaměstnanci společnosti Applifting, kteří vzhledem k povaze společnosti pracují primárně jako developeři. Ve firmě je ovšem také Marketingové oddělení, HR, Back Office, UX/UI designéři, Testeři, Product developeři či Business developeři.

Applifting je součástí agentury Asociace softwarových agentur (ASWA) a aktivně se angažuje v technologickém sektoru, kde se například pravidelně účastní kariérního veletrhu COFIT, který dvakrát do roka pořádá Fakulta informačních technologií ČVUT a má za úkol šířit povědomí a hledat případné talenty.

6.3.2. Qest

Společnost Qest byla vybrána z toho důvodu, jelikož se taktéž jedná o softwarové studio sídlící v Praze a zároveň je taktéž součástí, jak bylo zmíněno již v úvodu práce, Asociace softwarových agentur (ASWA). Qest se dle jejich webové stránky a firemního profilu na sociální síti LinkedIn specializuje na webové aplikace, komplexní softwarová řešení, mobilní aplikace nebo například na digitalizaci firemních procesů. Stejně tak jako firma Applifting, má největší zastoupení developerů, ale taktéž má společnost oddělení jako je Back Office či HR. Na webové stránce společnosti stojí: „Jsme Qest – softwarové studio a technologická špička ve svém oboru. Kódování je pro nás umění, jehož krása leží pod čarou a mezi řádky. Stejně tak vztahy v týmu i s klienty zakládáme na důvěře, partnerství a hodnotách, které jsou skryté pod povrchem, ale nejsou povrchní.” (Webová stránka společnosti Qest, 2023)

Společnost má dle jejich profilu na sociální síti LinkedIn přidružených 57 členů, přičemž můžeme předpokládat, že ne všichni zaměstnanci používají tuto síť, tudíž počet bude o něco

málo vyšší. Z jejich webové stránky také můžeme vyčíst, že společnost se podílela na projektech pro firmy jako je Mall.cz, DPD, Heureka nebo Ulož.to…

Obdobně jako firma Applifting, taktéž Qest využívá Facebook, Instagram, LinkedIn či X (Twitter). Dále na platformě Spotify provozuje podcast s názvem QCast či publikuje články na platformě Medium pod názvem Qest technologies. A stejně tak jako velká část softwarových agentur, pořádá také Qest tematické přednášky (meetupy) pod názvem Qeetup. Jak je už na první pohled zřejmé, tato společnost se snaží o sjednocení vystupování a své identity pomocí písmena „Q", které se objevuje v mnoha podobách upravených názvů – jak pro podcast, blog či pro meetup.

Jak bylo definováno již výše, společnost se aktivně prezentuje skrze svá sociální média, ovšem četnost příspěvků je oproti firmě Applifting menší – na Instagramu byl počet příspěvků za rok 2023 celkem 43 (společnost Applifting zveřejnila něco málo nad 80). Méně je poté využíván Facebook, X (Twitter) či LinkedIn. Příspěvky na blogu či nové epizody podcastu vycházejí v nepravidelných intervalech s měsíční či větší mezerou.

7. Výsledky dotazníkového šetření a interpretace dat

Aby došlo ke správnému porozumění získaných dat a v neposlední řadě také ke správnému interpretování výsledků, byla data v první fázi roztřízena dle odpovědí týkajících se demografických dotazů. Po roztřízení do kategorií a získání přehledu ohledně dotazovaných osob došlo k interpretaci jednotlivých otázek. Jak bylo detailněji popsáno již v podkapitole o výzkumném cíli a výzkumných předpokladech, ke každé vedlejší výzkumné otázce se váže několik souvisejících otázek. Tudíž i vyhodnocení těchto otázek bude spojeno se zodpovězením na jeden konkrétní vedlejší výzkumný předpoklad, který je pod záštitou hlavní výzkumné otázky.

Dohromady tak budou poskytnuty odpovědi na všech 5 vedlejších výzkumných předpokladů, které jsou zastřešeny jednou hlavní výzkumnou otázkou. Zároveň bude kladen důraz na interpretaci dat mezi společností Applifting a společností Qest. Díky tomuto rozlišení tak bude možné určit, zda fungování na základě tyrkysového modelu u společnosti Applifting skutečně hrálo roli v rozhodovacím procesu o zaměstnání, či zda jsou v současné době softwarové agentury vnímány podobně a nabízejí zaměstnancům podobné zázemí, a tyrkysovost tak nebyla rozhodujícím faktorem u současných zaměstnanců této společnosti.

7.1. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Applifting a Qest

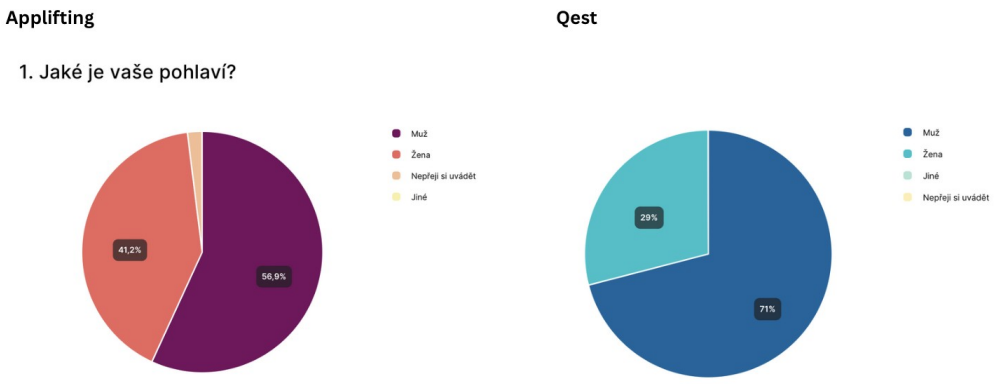
Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 82 respondentů. 31 odpovědí pochází ze společnosti Qest a 51 poté ze společnosti Applifting. Rozdíl mezi získanými odpověďmi je způsoben především rozdílným počtem zaměstnanců v jednotlivých firmách – bylo tedy dopředu předpokládáno, že počet odpovědí ze společnosti Applifting bude o něco vyšší. Odpovědi v obou společnostech byly sbírány po dobu 14 dnů a návratnost činí 51 % u společnosti Qest a 40 % u společnosti Applifting.

7.1.1. Demografické otázky

K vyhodnocení dat respondentů u obou společností na základě pohlaví, věku, vzdělání a oddělení ve kterém aktuálně pracují, sloužily 4 demografické otázky. Jednotlivé otázky budou prezentovány pomocí grafů 1 až 8, které zobrazují relativní počet kategorií, přičemž

bude zachováno rozlišení mezi společností Applifting a Qest, aby tak výsledky mezi sebou mohly být porovnány.

Graf 1. a 2.: Pohlaví respondentů

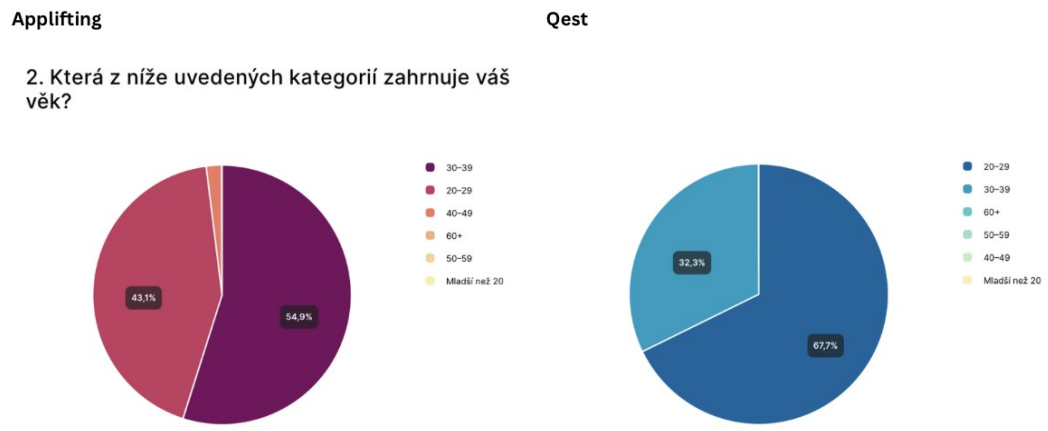


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio

U společnosti Applifting se z celkového počtu 51 respondentů zúčastnilo 29 mužů, což představuje 56,9 %. 21 žen, což činí 41,2 % a 1 respondent uvedl, že si nepřeje uvádět své pohlaví a představuje 2 % z celkového počtu dotazovaných. Respondentů společnosti Qest bylo celkově 31, mužů konkrétně 22–71 %, žen poté pouze 9, což reprezentuje 29 % dotazovaných.

Zajímavým faktem je rozložení pohlaví mezi firmami – u společnosti Applifting můžeme pozorovat vyváženější rozložení mezi muži a ženami oproti společnosti Qest. Studie z roku 2022 zkoumající globální rovnost pohlaví zjistila, že v České republice je pouze 16 % absolventek ICT oborů (informační a komunikační technologie) a tudíž je poměrně vyrovnaný počet mužů a žen ve společnosti Applifting zajímavým úkazem. (Global Gender Gap Report 2022, 2022, strana 147). Přičemž společnost Qest se více přibližuje danému trendu.

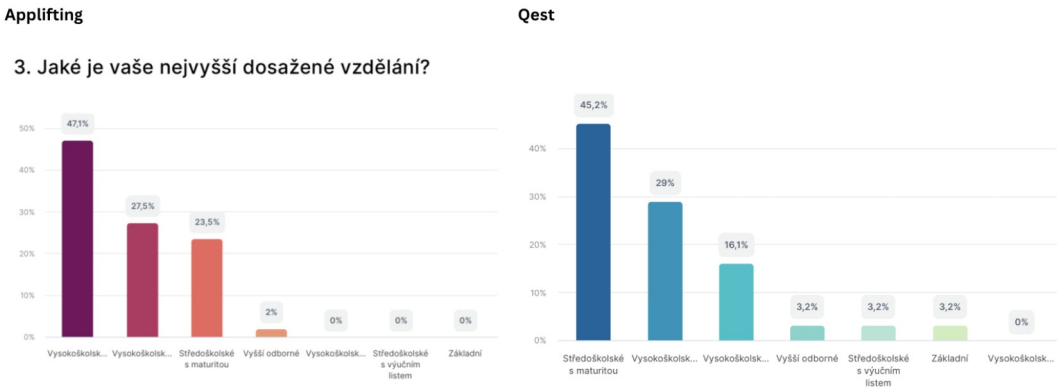
Graf. 3. a 4.: Věk respondentů



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio

Z grafů můžeme na první pohled vyčíst, že věkové rozložení se ve firmách poměrně liší. Společnost Applifting tvoří ze všech dotazovaných 28 respondentů (54,9 %), kteří jsou ve věkové hranici mezi 30–39 lety. 22 dotazovaných (43,1 %) poté spadá do kategorie 20-29 let a pouze 1 člověk označil možnost 40–49. Zatímco u společnosti Qest označila většina dotazovaných, 21 jedinců (67,7 %), možnost pro rozmezí 20–29 let a pouze 10 dotázaných (32,3 %) označilo možnost pro hranici 30–39 let. Z těchto výsledků můžeme usoudit, že i přes určitou věkovou rozdílnost ve firmách pracují poměrně mladí lidé a kolektiv je tvořen přibližně stejně starými lidmi, což může pozitivně přispívat v rámci firemní kultury.

Graf 5. a 6.: Dosažené vzdělání respondentů

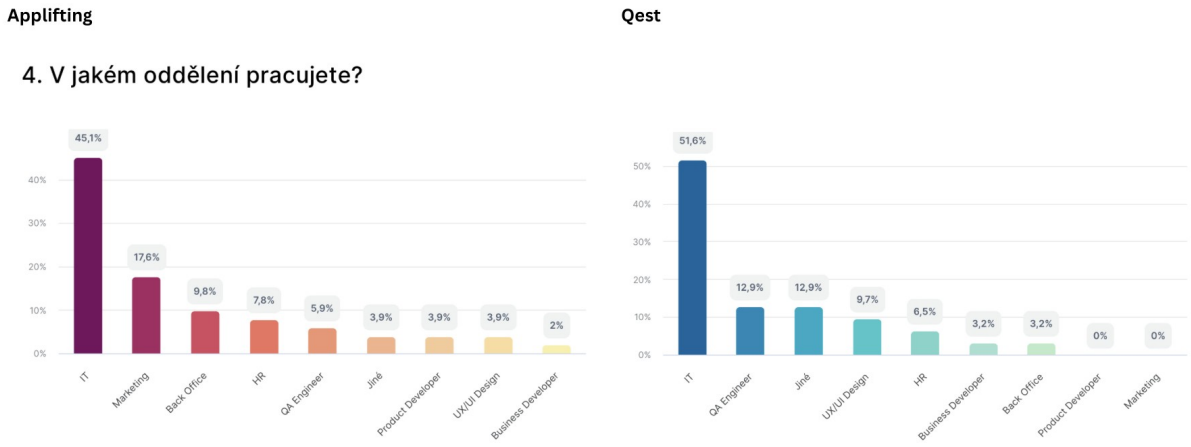


Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio

Otázka číslo 3. byla určena k zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců obou společností. U společnosti Applifting převažovalo téměř z 50 % dotazovaných magisterské studium a hned poté následovalo bakalářské studium. Magisterských respondentů bylo celkově 24 (47,1 %), dotazovaných s bakalářským titulem poté 14 (27,5 %) a 12 zvolilo středoškolské vzdělání s maturitou (23,5 %). U společnosti Qest naopak převažovalo středoškolské vzdělání s maturitou, které činilo 45,2 % – 14 dotazovaných. Druhou nejčastější odpovědí bylo magisterské vzdělání s 29 %, což je 9 dotazovaných. 5 respondentů poté dosáhlo bakalářského vzdělání (16,1 %). Ostatní zvolené odpovědi obsahovaly vždy pouze jednoho respondenta.

Vzhledem k dosaženému vzdělání a věkovému rozložení respondentů, které zjistila otázka číslo 2., by zde mohla být určitá souvislost. Respondenti společnosti Applifting se nejčastěji nacházejí v hranici 30–39 let a disponují magisterským titulem. Kdežto respondenti společnosti Qest nejčastěji označili pro věk rozpětí 20–29 let, přičemž většina má středoškolské vzdělání s maturitou.

Graf číslo 7. a 8.: Pracovní oddělení respondentů



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio

Poslední demografickou otázkou byl dotaz ohledně současné pracovní pozice. Jak se dalo již z povahy obou společností očekávat, nejvíce respondentů odpovědělo, že pracují právě v IT – tudíž jako developeři. Ve společnosti Applifting tuto možnost zvolilo 23 lidí, ve společnosti Qest 16 a relativní hodnota tak byla u obou společností zhruba 50 %. 17,6 %, neboli 9 respondentů společnosti Applifting poté zvolilo Marketing, 5 (9,8 %) Back Office a 4 (7,8 %)

HR. Společnost Qest má poté druhé nejzastoupenější oddělení QA inženýrů [9] a to v absolutní hodnotě 4 dotazovaných. Další 4 respondenti poté uvedli možnost „jiné" a 3 (9,7 %) zvolili možnost UX/UI designérů.

Za nejzajímavější fakt považuji, že nikdo ze společnosti Qest nezvolil možnost „Marketing" a toto oddělení tak zůstalo bez jediného hlasu. Veškeré marketingové aktivity spojené jednak s komunikací na sociálních sítích, připravování článků na blog, pořádání meetupů či nahrávání podcastů má ve společnosti na starost totiž HR. A právě absence marketingového oddělení může být důvodem nižší frekvence příspěvků na jednotlivých platformách sociálních sítí.

7.1.2. Odpovědi na výzkumné předpoklady

V podkapitole 6.1. byl představen výzkumný cíl, stejně tak, jako vedlejší předpoklady, které jsou pod záštitou hlavní výzkumné otázky a vychází z teoretické části práce. V následující podkapitole budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, přičemž otázky byly vystavěny na základě jednotlivých předpokladů a ke každému předpokladu byly zvoleny 3 až 4 jednotlivé otázky.

Předpoklad 1 zněl: Hodnotová nabídka tyrkysové společnosti prezentovaná na sociálních sítích přitahuje a udržuje zaměstnance, jejichž hodnoty jsou v souladu s hodnotami této společnosti. A k ověření daného předpokladu byly položeny následující otázky:

5. Do jaké míry jste kladli důraz na hodnoty prezentované vaší společností skrze sociální sítě, než jste se rozhodli pro své současné zaměstnání?

6. Do jaké míry považujete za důležité, aby hodnoty prezentované vaší společností na sociálních sítích odpovídaly vašim vlastním hodnotám?

7. Které z následujících hodnot byste označili pro vás za klíčové, v kontextu společnosti, kde pracujete?

U otázek číslo 5. a 6. bylo při statistickém zpracování pomocí Excelu a provedených t-testů zjištěno, že rozdíl mezi odpověďmi u obou firem je statisticky nevýznamný. Hodnota p byla

[9] „QA inženýr je profesionál, který vyhledává a opravuje chyby v produktu nebo programu před jeho uvedením na trh a v případě potřeby spolupracuje s vývojáři na opravách těchto problémů." (Markousis, rok neuveden)

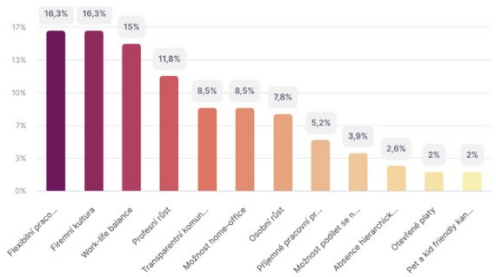
u všech provedených testů stanovena na 0,05, jelikož se jedná o dohodnutou hodnotu. U obou odpovědí tedy hodnota p[10] překročila tuto hranici a výsledky mezi oběma firmami nejsou statisticky významně rozdílné. Průměr odpovědí otázky 5. činil u společnosti Applifting 3,84 a u společnosti Qest 4,35. Otázka číslo 6. poté ukázala průměr u Appliftingu 2,64 a u Qestu 2,83[11]. Srovnatelné odpovědi mohou naznačovat skutečnost, že jak zaměstnanci tyrkysové společnosti, tak zaměstnanci společnosti Qest, považují za důležité, aby hodnotová nabídka jimi vybraného zaměstnavatele byla v souladu s hodnotami, které oni sami považují za podstatné. Není tomu tedy tak, že by pouze respondenti tyrkysové společnosti Applifting kladli větší důraz na prezentované tyrkysové hodnoty, na rozdíl od respondentů druhé zkoumané firmy.

Otázka 7. je níže zpracována do grafu, ve kterém jsou dle posloupnosti od nejčastějších po méně časté uvedeny hodnoty, jež respondenti daných společností uvedli za klíčové v kontextu společnosti, kde aktuálně pracují – odpovědi jsou i zde uvedeny v relativních hodnotách. Podíl flexibilní pracovní doby činil v Appliftingu 49 % (25 dotazovaných), zatímco u společnosti Qest to bylo 22.6 % (7 dotazovaných). Firemní kultura a její podíl ve společnosti Applifting byl taktéž 49 % (opět 25 dotazovaných), přičemž u společnosti Qest to bylo 51.6 % (16 respondentů). Work-life balance u společnosti Applifting dosáhl podílu 45.1 % (23 respondentů), zatímco u společnosti Qest to bylo 22.6 % (taktéž 7 dotazovaných).

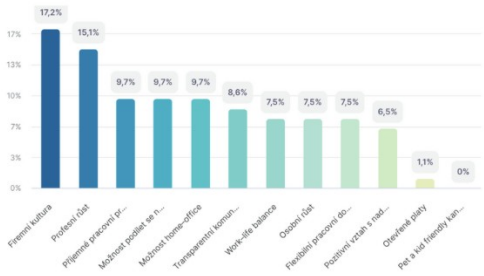
[10] 5. otázka a provedený t-test stanovil p hodnotu na 0,309 a 6. otázka poté ukázala, že hodnota p je rovna 0,615.
[11] Směrodatná odchylka byla u 5. a 6. otázky společnosti Applifting 2,33 a 1,73. U společnosti Qest poté 1,94 a 1,55.

Graf číslo 9. a 10.: Hodnoty společnosti zvolené respondenty

Applifting



Qest



Zdroj: Dotazníkové šetření, Survio

Tři nejčastější odpovědi u společnosti Applifting byly flexibilní pracovní doba, firemní kultura a work-life balance – což vzhledem k tomu, jak se společnost na sociálních sítích prezentuje a které hodnoty jsou často zakomponovány v on-line komunikaci odpovídá povaze společnosti. Společnost Qest poté měla na prvních třech místech firemní kulturu, profesní růst a příjemné pracovní prostředí, přičemž například firemní kultura a příjemné pracovní prostředí jsou hodnotami, které lze snadno vyčíst i z on-line komunikace této společnosti.

Předpoklad 2 byl stanoven následovně: Employer branding prezentuje (mimo jiné) i kulturu firmy, která ji odlišuje od konkurence. Zaměstnanci tyrkysové společnosti si společnost vybrali i kvůli kultuře, která je prezentována přes sociální sítě. Otázky zněly:

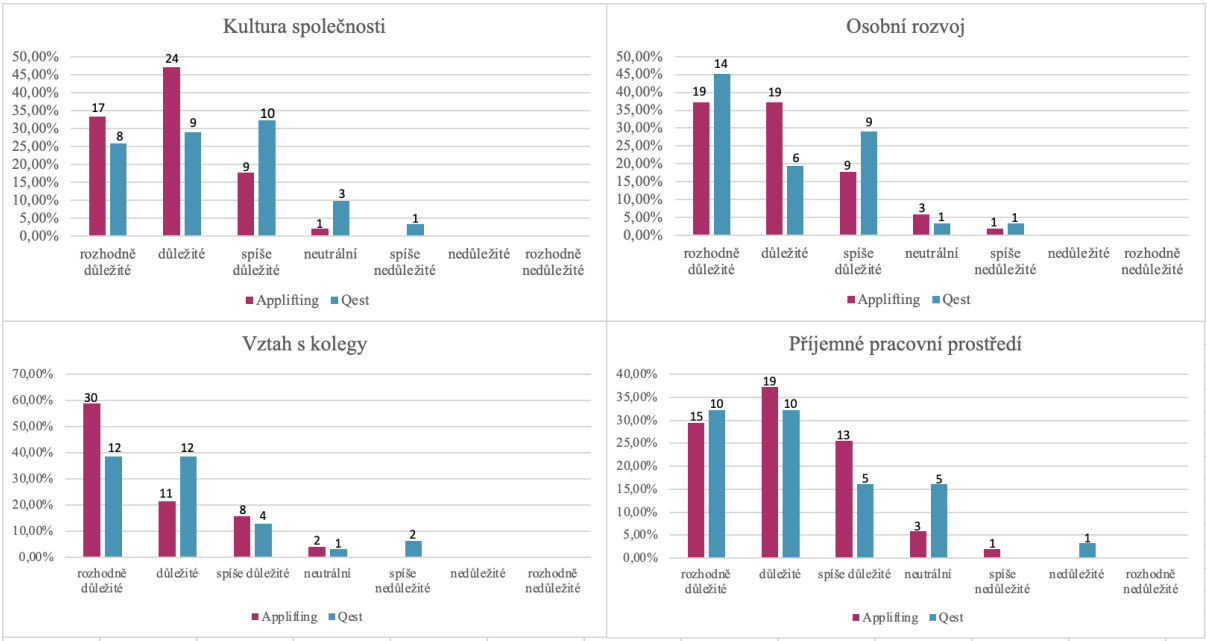
8. Jak důležité jsou pro vás při rozhodování, kterého zaměstnavatele upřednostníte nemateriální benefity? (kultura společnosti, osobní rozvoj, vztah s kolegy, příjemné pracovní prostředí, možnost home-office, flexibilní pracovní doba, image zaměstnavatele, …)

9. Oslovila vás kultura vaší společnosti prezentovaná na sociálních sítích natolik, že hrála zásadní roli při výběru zaměstnání?

10. Vnímáte společnost, ve které pracujete, taktéž jako místo, kde rádi trávíte čas i mimo výkon pracovních záležitostí?

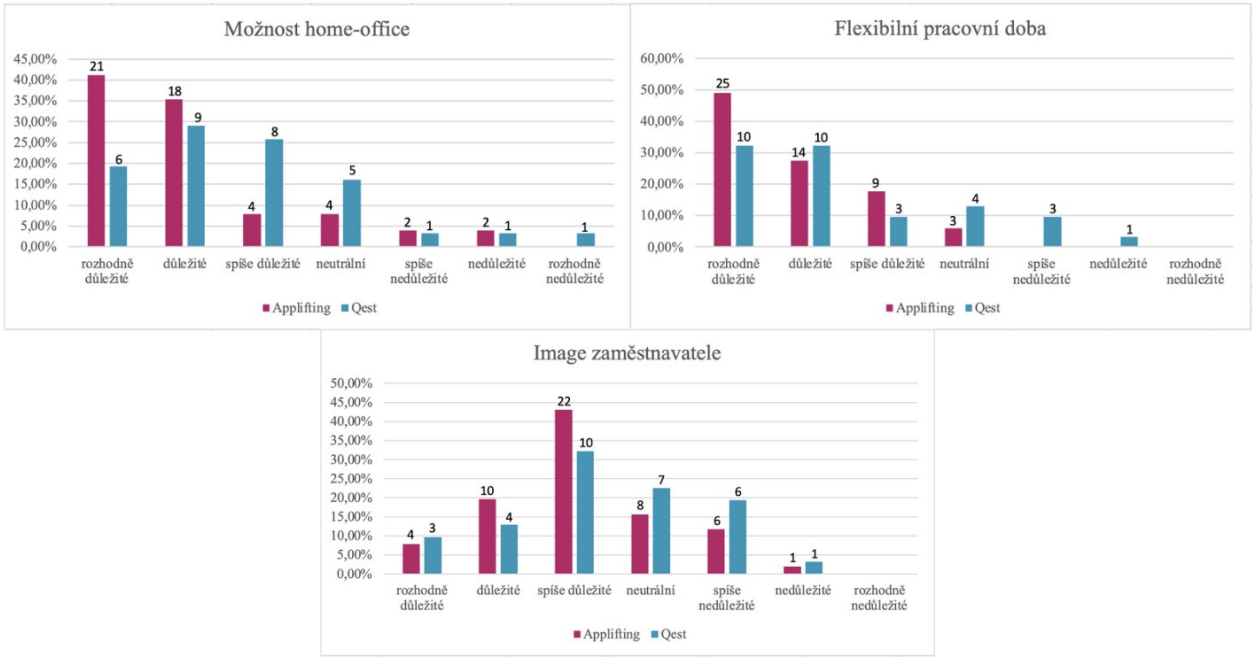
Otázka číslo 8. je zpracována do grafů, které značí odpovědi ohledně důležitosti jednotlivých nemateriálních benefitů. Každý benefit je zpracován do vlastního grafu, přičemž jsou vyobrazeny vždy odpovědi jak od respondentů ze společnosti Applifting, tak Qest. Díky tomuto srovnání můžeme názorně vidět, že odpovědi jednotlivých respondentů jsou více či méně srovnatelné v závislosti na obou společnostech. Rozdíl je zde zapříčiněn především tím, že respondentů ze společnosti Applifting bylo o něco více než respondentů ze společnosti Qest. Z tohoto důvodu jsou grafy zpracovány do relativních hodnot a u každého sloupce je navíc uvedena hodnota absolutní – tedy kolik respondentů zvolilo danou možnost.

Grafy 11., 12., 13. a 14.: Nemateriální benefity společností a jejich důležitost u respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Grafy 15., 16. a 17.: Nemateriální benefity společností a jejich důležitost u respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Rozdíly průměrného hodnocení otázek 9. a 10. a jejich veličiny stanovené t-testy 0,494 a 0,400 byly poté vyhodnoceny za statisticky nevýznamné, jelikož hodnoty p překročily stanovenou hranici 0,05[12]. Tudíž i odpovědi respondentů se na tyto otázky významně nelišily, což může naznačovat fakt, že prezentovaná kultura na sociálních sítích je sice důležitým prvkem při procesu výběru zaměstnavatele, nýbrž to nemusí nutně znamenat, že pouze tyrkysové společnosti jsou těmi, u kterých by kultura hrála podstatnější roli, na rozdíl od společností, které se tyrkysovostí nevyznačují – jako tomu bylo například u zkoumané firmy Qest.

Následující předpoklad 3 byl zformulován jako: Tyrkysové společnosti se liší transformací vnitřního managementu a předáním odpovědnosti do rukou jednotlivců. Zaměstnanci, kteří si vybrali práci v tyrkysové společnosti tak dávají přednost sebeřízení před pokyny „z vyšších pater". Zvolené byly následující otázky:

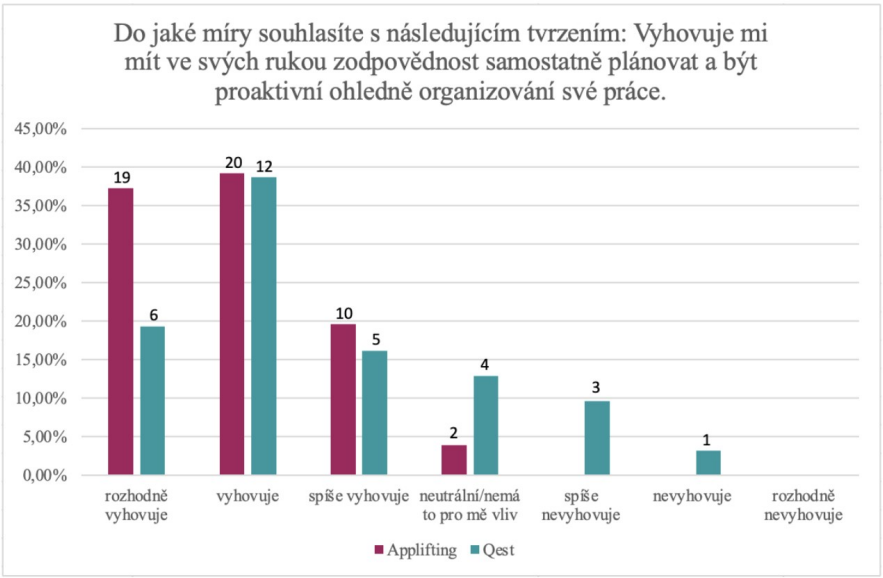
[12] Hodnota p u otázky 9. byla vypočítána jako 0,494 a u otázky 10. poté 0,400. Zároveň průměrná odpověď na otázky 9. a 10. byla u společnosti číselně vyjádřená jako 4,23 a 2,52. A u společnosti Qest poté jako 4,61 a 2,80.

11. Jak často se cítíte motivováni hledat nové úkoly a sami si plánovat svou práci ve vašem pracovním prostředí?

12. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Vyhovuje mi mít ve svých rukou zodpovědnost samostatně plánovat a být proaktivní ohledně organizování své práce. 13. Jaký vliv, pokud nějaký, má možnost samostatně plánovat a být proaktivní ohledně organizování vaší práce na váš osobní pocit spokojenosti a výkonnost ve vašem profesním životě?

12. otázka byla jedinou otázkou v celém dotazníkovém šetření, u které se projevila významnější rozdílnost v odpovědích mezi společností Applifting a Qest. Přičemž zaměstnanci společnosti Applifting spíše preferují mít zodpovědnost ve vlastních rukou, na rozdíl od respondentů společnosti Qest[13]. Průměr u odpovědí ve společnosti Applifting byl 1,9, zatímco u společnosti Qest 2,65[14].

Graf číslo 18: Míra zodpovědnosti ohledně samostatného plánování práce



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Avšak otázky 11. a 13. opět nepotvrdily významný rozdíl mezi odpověďmi. [15] Z provedených t-testů tedy nemohu zamítnout nulovou hypotézu ohledně toho, že by se přístupy v obou

[13] Hodnota p u otázky 12. při provedeném t-testu byla stanovena na 0,010.
[14] Směrodatná odchylka u společnosti Applifting je 0,85 a u společnosti Qest 1,38.
[15] Otázka 11. a její p hodnota byla vyhodnocena jako 0,823 a u otázky 13. p hodnota poté jako 0,571.

firmách rovnaly, což lze interpretovat tak, že neexistuje statisticky významný rozdíl v odpovědích obou zkoumaných subjektů – jak tomu ostatně naznačily výsledky t-testů. Z výsledků tedy není očividné, že si zaměstnanci tyrkysové společnosti vybrali daného zaměstnavatele právě z důvodu upřednostnění sebeřízení, jelikož taktéž respondenti z druhé společnosti vnímají jistou míru samostatnosti a zodpovědnosti jako důležitou součást jejich profesního života, i přes to, že častěji preferují konkrétnější pokyny na rozdíl od respondentů ze společnosti Applifting. Odpovědi tak naznačují fakt, že v obou softwarových studiích jsou zaměstnanci vnímáni jako zodpovědní jedinci, do kterých je vkládána jistá míra důvěry, kterou uplatňují při své práci. A tento trend tak nefiguruje pouze u společnosti stojící na tyrkysovém modelu.

Předposlední předpoklad 4 zněl: Tyrkysové společnosti se zaměřují na kolektivní porozumění směru, kterým se chtějí ubírat. Zaměstnanci, kteří si vybrali práci v tyrkysové společnosti tak mají odhodlání se angažovat v rozhodování ohledně strategického směřování společnosti. Otázky pro tento předpoklad byly zformulovány následovně:

14. A: Byl pro vás při výběru zaměstnání směrodatný fakt, že se budete moct podílet na strategickém rozhodování společnosti, nebo tato možnost nehrála roli? / Q: Myslíte si, že možnost být součástí strategického rozhodování ohledně směřování společnosti, ovlivňuje spokojenost zaměstnanců pozitivně či negativně?

15. Je pro vás důležité, na jakých projektech budete pracovat a popřípadě mít možnost volby a právo vyjádřit svůj nesouhlas?

16. Máte zájem být angažovaní a proaktivní ohledně rozhodování o strategickém směřování vaší společnosti, nebo vám v tomto ohledu vyhovuje být spíše pasivní?

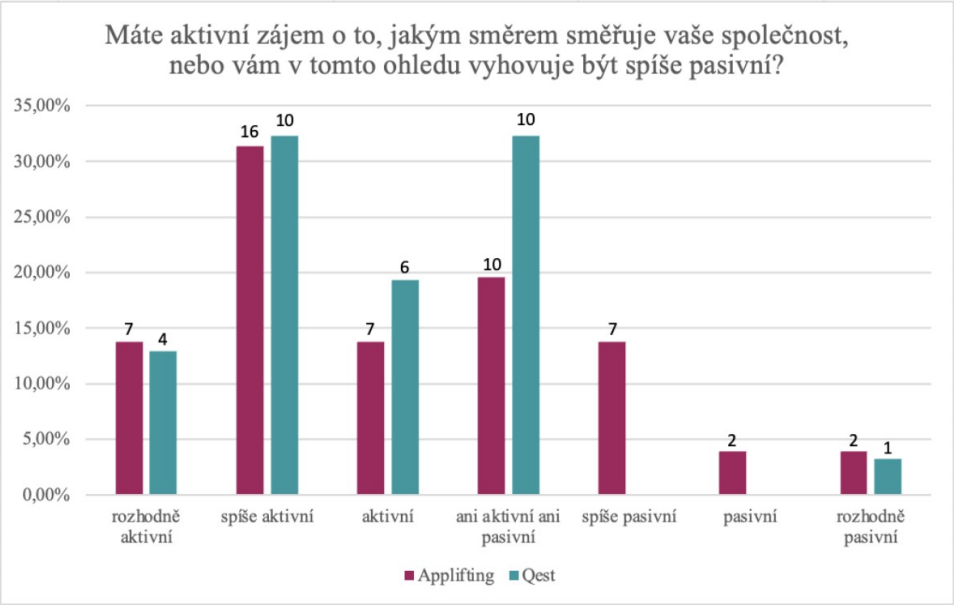
17. Jak často využíváte možnost se účastnit diskusí nebo procesů, které se týkají strategického směřování vaší společnosti?

Odpovědi na stanovené otázky opět nepotvrdily významný statistický rozdíl, přičemž hodnoty p u otázek 15., 16. a 17. překročily předem stanovenou hodnotu 0,05. [16] Otázka 14. poté byla

[16] U otázek 15., 16. a 17. byly hodnoty p následovné: 0,700; 0,312 a 0,883. Zároveň průměrné odpovědi na tyto otázky byly ve společnosti Applifting následující: 1,86; 3,33 a 3,88. U společnosti Qest poté 1,96; 3 a 3,93. Tyto číselné hodnoty byly taktéž převedeny ze slovních odpovědí, jak bylo definováno výše.

položena s jistou mírou rozdílnosti, co se formulace otázky týče. Avšak respondenti z obou firem jako nejčastější odpověď na tuto otázku označili odpověď: A: spíše hrála / Q: spíše pozitivně, přičemž obě tyto možnosti na Likertově škále byly zastoupeny číslem 3. Z odpovědí respondentů tak vyplývá, že oba dotazované subjekty vnímají možnost podílet se na jisté míře směřování společnosti, důležitosti projektů či proaktivním jednání stejně podstatně. Nemohu tedy přijmout ani tento předpoklad, že pouze zaměstnanci tyrkysové společnosti jsou těmi, kteří se vyznačují vysokou mírou proaktivity na rozdíl od zaměstnanců společnosti, která se tyrkysovostí neprezentuje. A stejně tak, jako u předchozího předpokladu, výsledky dotazníkového šetření naznačují, že zkoumaná softwarová studia v jistém směru nabízí svým zaměstnancům zázemí, které se nejspíš od sebe tolik neliší.

Graf číslo 19.: Zájem ohledně angažovanosti směřování společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

A poslední předpoklad 5 měl formulaci: Tyrkysové společnosti zastávají celistvost v pracovním prostředí, což podporuje autenticitu a otevřenou komunikaci. Zaměstnanci tyrkysové společnosti jsou tedy otevřeni tomu, být i v profesním životě skutečnou verzí sebe sama. Respondentům byly položeny následující otázky:

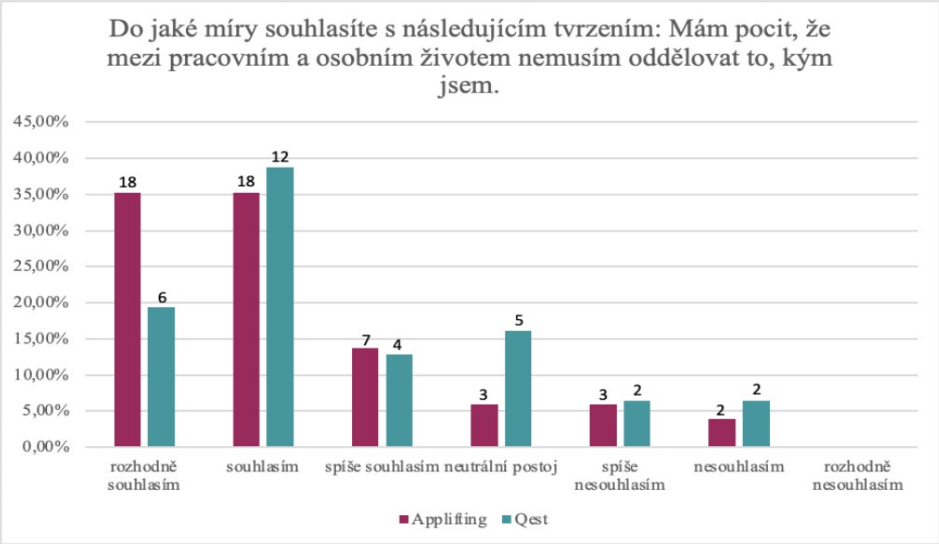
18. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Mám pocit, že mezi pracovním a osobním životem nemusím oddělovat to, kým jsem.

19. Jak moc je pro vás důležité, aby vaše společnost vytvářela prostředí, ve kterém se můžete cítit sami sebou?

20. Myslíte si, že vaše autentické chování na pracovišti ovlivňuje vaši profesní výkonnost a spokojenost pozitivně nebo negativně?

21. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Často se nacházím v situacích, kdy je po mně vyžadováno, abych projevil výhradně profesionální stránku osobnosti a emoce odložit stranou.

Graf číslo 20.: Oddělení osobní a profesní stránky osobnosti na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Na závěr se ani u posledních čtyř otázek nepotvrdil statisticky významný rozdíl v odpovědích na stanovené otázky, jelikož p hodnota byla na základě provedených t-testů vždy větší, než právě stanovená hodnota 0,05. [17] Průměrná odpověď 18. otázky u společnosti Applifting byla 2,1 a u společnosti Qest 2,6. U otázky 19. v Appliftingu 1,64 a ve společnosti Qest 2,06. 20. a 21. otázka měly průměrné hodnoty ve společnosti Applifting následovné: 2,26 a 4,25 a ve společnosti Qest poté 2,58 a 4,23. [18] A tak nemohu potvrdit stanovenou vedlejší výzkumnou

[17] Hodnota p byla u otázky 18. vypočítána jako 0,131. U otázky 19. poté 0,086, otázka 20. měla p hodnotu 0,1795 a poslední, 21. otázka, měla p hodnotu 0,935.
[18] Slovní odpovědi byly opět převedeny do číselných hodnot: 1 - rozhodně souhlasím/ano/pozitivně…7 - rozhodně nesouhlasím/ne/negativně…

otázku, že převážně zaměstnanci tyrkysové společnosti jsou otevřeni tomu, být na pracovišti sami sebou, jelikož taktéž zaměstnanci společnosti Qest vnímají prezentaci opravdového já jako podstatnou součást jejich profesního života - a respondenti z obou dvou firem tak mají podobné vnímání ohledně důležitosti takového pracovního prostředí, které jim poskytne prostor pro to, být sám sebou. Co víc, odpovědi ze společnosti Qest nám navíc ukazují, že i ve společnosti, která se oficiálně neřídí tyrkysovými principy, je kladen důraz na lidskou stránku osobnosti.

Na závěr byla položena dobrovolná, doprovodná 22. otázka, která byla nad rámec dotazníkového šetření jako takového, přičemž měla za cíl zjistit osobní vnímání dané společnosti jednotlivými zaměstnanci. Tato otázka zněla:

22. Čím je práce ve vaší společnosti jedinečná ve srovnání s jinými organizacemi ve vašem oboru?

23,5 % (12 respondentů) společnosti Applifting a 35,5 % (11 respondentů) společnosti Qest vynechalo možnost na tuto otázku odpovědět. U společnost Applifting se poté byly nejčastěji skloňovány následující odpovědi: transparentnost a transparentní komunikace; firemní kultura, firemní prostředí, kolektiv a lidský přístup; plochá organizační struktura; fakt, že každý má profesní růst ve vlastních rukou; sebeřízení, volnost a možnost rozhodovat o náplni své práce; důraz na well-being zaměstnanců…A jeden respondent poté odpověděl, že zde asi není rozdíl od jiných konkurenčních společností.

V rámci společnosti Qest byly některé z nejčastějších odpovědí následovné: přátelský kolektiv, atmosféra ve firmě nebo atraktivní firemní prostředí; pracovní svoboda a lidský přístup; fakt, že společnost se stará o své zaměstnance a nejde primárně za vidinou výdělku; možnost vést tým nebo třeba zapojení zaměstnanců do celkového kontextu projektu. Objevilo se ovšem i pár odpovědí, kde jednotlivec nevěděl, čím se firma liší, nedokázal posoudit nebo uvedl, že společnost není ničím odlišná od konkurence.

8. Diskuse

Z provedeného výzkumu formou dotazníkového šetření, jež bylo uskutečněno mezi dvěma společnostmi, přičemž jedna staví své fungování na základě tyrkysového modelu a tyrkysových principech, které byly detailněji popsány a definovány v teoretické části mé práce. A druhé společnosti, která se tímto způsobem řízení oficiálně neřídí, vzešlo hned několik poznatků. Je bezesporu nutné nahlížet na tyrkysový model řízení jako na něco, co nejen v České republice, ale obecně v kontextu řízení firem a společností je stále poměrně neprozkoumaným fenoménem, který si hledá své místo. Do budoucna tak bude vhodné například dlouhodobě pozorovat spokojenost zaměstnanců v těchto společnostech či se detailněji zaměřit na to, zda je vnitřní fungování těchto společností skutečně natolik rozdílné od společností s klasickým managementem. Ostatně, jak tomu naznačují i výsledky provedeného výzkumu, který byl uskutečněn mezi dvěma softwarovými společnostmi sídlícími v Praze, které se kromě stylu řízení významně neliší – není zde zřetelně čitelný významný rozdíl. Ať už ve vnímání samostatnosti, odpovědnosti, angažovanosti na podílení se v procesech ohledně směřování společnosti, tak například v celistvosti, která byla výše definovaná jako určitý princip, kdy bychom i v pracovním prostředí neměli být nuceni odlišovat naše skutečné já od toho „profesionálního".

Je také ale nutné se na získané výsledky podívat právě z perspektivy těchto dvou zkoumaných softwarových studií. Oblast IT sektoru je v posledních několika letech velice lukrativní oblastí. Tyto společnosti jsou poměrně známé právě tím, že svým zaměstnancům nabízejí atraktivní pracovní prostředí, možnost home-office, flexibilní pracovní dobu, jistou míru zodpovědnosti na projektech, osobní rozvoj apod. právě z toho důvodu, aby zaujaly a udržely ty nejlepší talenty v této oblasti s tím, že jim poskytnou vhodné pracovní podmínky výměnou za jejich know-how. A tak právě možná i získané výsledky z provedeného dotazníkového šetření naznačují podobný trend a to, že mnohá softwarová studia nabízí svým zaměstnancům jednoduše takové prostředí, které pro ně bude dostatečně atraktivní, ať už se jedná o tyrkysovou společnost či nikoliv. Jinými slovy řečeno, možná právě aktuální poptávka po službách a produktech vycházející z IT odvětví vede zaměstnavatele k vytvoření takového prostředí, které bude klást důraz na již zmiňovaný well-being osobnosti, předání míry odpovědnosti na projektech výměnou za drahocenné dovednosti nebo například vytvoření takového prostředí, ve kterém jedinci mohou skutečně být sami sebou – bez ohledu na způsob řízení. Jelikož, jak

bylo definováno v teoretické části mé práce, jednotlivé principy se částečně mohou vyskytovat i ve společnostech s klasickým managementem. A tím pádem zaměstnanci, jak naznačil i samotný výzkum, nevnímají tyto rozdíly mezi pracovišti jako významné.

Limitem pro tento výzkum může být počet zkoumaných subjektů. Do budoucna by tak bylo vhodné se zaměřit na zkoumání tyrkysových společností z pohledu většího počtu zúčastněných firem, aby se tak výsledky daly aplikovat na více subjektů a utvořily tak objektivnější pohled na otázku tyrkysových hodnot a jejich významu pro výběr povolání. Stejně tak by mohlo být přínosné stanovit si výzkumnou otázku, která by konkrétněji zkoumala spokojenost zaměstnanců v tyrkysových společnostech oproti firmám s klasickým managementem a zabývat se touto otázkou do hloubky. Tuto vymezenější otázku vnímám vzhledem k jejímu propojení s tyrkysovým modelem za potenciálně přínosnou, právě z toho důvodu, jelikož by mohla poskytnout komplexnější data ohledně dlouhodobého vlivu tyrkysových společností na spokojenost jejich zaměstnanců. Porovnání získaných dat s daty pocházejícími ze společnosti s klasickým managementem by tak mohlo pomoci poodhalit dlouhodobější vliv tyrkysových principů na well-being zaměstnanců.

Závěr

Záměrem této práce bylo zjistit, zda hodnoty tyrkysové společnosti hrály roli pro výběr zaměstnání, či zda jsou tyto hodnoty něčím, co nebylo směrodatným faktem pro výběr zaměstnavatele a rozdíly v odpovědích obou zkoumaných subjektů tak budou obdobné. Princip tyrkysových společností razí přístup ploché organizační struktury, transparentní komunikace, velké míry odpovědnosti, přijetí našeho opravdového já i na pracovišti, nebo například možnosti podílet se na konkrétních rozhodnutích. Zároveň tak ale od jednotlivců vyžaduje velkou míru schopnosti komunikovat, řešit konflikty, aktivně se angažovat a hledat způsoby, kterými by jedinec mohl být prospěšný nejen sobě, ale taktéž svému týmu a společnosti jako celku.

Employer branding poté propojuje značku zaměstnavatele a pomocí nabídky zaměstnaneckých hodnot (employee value proposition) poskytuje určitý rámec, kteří si potenciální zaměstnanci mohou o společnosti vytvořit. Teorie hovořila o tom, že díky nabídce zaměstnaneckých hodnot jsou jedinci schopni porovnat své vlastní hodnoty a na základě toho určit, zda se pro ně společnost jeví jako atraktivní místo pro práci či nikoliv. Meier (Meier cit. podle Bagienska, 2018) k budování značky zaměstnavatele ještě doplnil, že se převážně jedná o proces, který má za snahu v první řadě přilákat a poté hlavně udržet vhodný potenciál. Jinými slovy tedy najít takové jedince, kteří budou v souladu s firemním nastavením. Je tedy pro společnosti opravdu klíčové, aby při sestavování své nabídky zaměstnaneckých hodnot skutečně vycházeli z mise a vize dané společnosti, aby tak nedošlo k rozkolu mezi tím, co společnost nabízí a kým v nitru je. A právě z tyrkysové společnosti, jejíž součástí hodnotové nabídky je například i plochá organizační struktura, transparentní komunikace či již zmiňovaná celistvost nebo firemní kultura, pramenila i má výzkumná otázka. Ta se zabývala tím, zda hodnoty a hodnotová nabídka této společnosti byla pro zaměstnance natolik směrodatnou, že se rozhodli pro danou společnost právě i kvůli tomuto důvodu, či zda tyto hodnoty nebyli směrodatnými a zaměstnanci obou zkoumaných společností tak považují a vnímají zkoumaný přístup jejich společnosti obdobně, bez ohledu na to, zda se společnost oficiálně k tyrkysovému modelu přihlásila či nikoliv.

Provedený výzkum byl učiněn dotazníkovým šetřením, a byl zaslán do dvou společností s na první pohled rozdílnou organizační strukturou. Získaná data byla mezi sebou později

porovnána. Výsledky dotazníkové šetření, jak bylo již interpretováno v podkapitole 7.1.2., však ukázaly, že vnímání zkoumaných hodnot a přístupů nejsou respondenty statisticky významné. Jinými slovy řečeno, respondenti z obou společností vnímají a sdílejí podobný pohled na věc. S jednoznačností se tedy neprokázalo, že by tyrkysové hodnoty společnosti Applifting hrály klíčovou roli, pro jejich výběr zaměstnavatele. I přes to, že mnozí v 22. otázce dotazníkového šetření uvedli, že si cení transparentnosti, ploché organizační struktury či flexibilní pracovní doby, naznačují tyto výsledky spíše to, že nabízené hodnoty přijali za své až po začlenění se do firemní struktury, spíše než to, že by tyto hodnoty hrály klíčovou roli v jejich rozhodovacím procesu. Tyto výsledky tak mohou naznačovat již zmiňovaný fakt, že softwarová studia nabízejí svým lidem natolik atraktivní prostředí, že rozdíly jsou vnímány minimálně.

Avšak i přes to, že se neprokázal významný rozdíl v odpovědích respondentů, je vhodné nahlížet na tyrkysové společnosti jako na něco, co je stále poměrně novým fenoménem, který si zajisté zaslouží svou pozornost i pro budoucí zkoumání. Tyrkysové společnosti, a především jejich organizační model, se tak může stát inspirací pro mnohé společnosti především z hlediska implementování pouze částí z tyrkysového modelu. Například transparentní komunikace či předání větší míry odpovědnosti do rukou jednotlivců může bezesporu přimět ke zkvalitnění nejen pracovního, ale taktéž osobního života. Je proto tedy nutné nahlédnout na model tyrkysových společností z našeho osobního pohledu, určit si, co je pro nás důležité, jaký vztah se zaměstnanci si chceme utvořit a jaké hodnoty jsou pro nás podstatné. A na základě toho si vybrat, a možná se i inspirovat tyrkysovostí, a najít tak cestu, která pro nás bude tou nejvhodnější – ať už se jedná o tyrkysovost v pravém slova smyslu, či pouze části z ní.

Summary

The intention of this bachelor's thesis was to determine whether teal values played a role in the decision making process when choosing the employer, or if these values were something that was not crucial. And therefore the differences in the responses of the two subjects would be quite similar. Teal companies take an approach of a flat organisational structure, transparent communication, a high degree of responsibility, acceptance of our true self, or, for example, the possibility to participate in a specific decision making process.

Employer branding then connects the employer brand and provides a framework through which the employee value proposition for potential employees is communicated. It is crucial for companies to set up their employee value proposition based on the company's mission and vision, so that it won't happen that there is a great difference between what the company offers and what the company actually is. The study explored whether the company's values and the value proposition were influential in employees' choice of employment, or whether these values were not guiding. So the study examined two companies to see how these people perceive their employment, and if these people perceive the approach of their company similarly, regardless of the fact that the company is officially teal or not.

Through the research, which was conducted by questionnaire survey, and then was sent to two companies with seemingly different organizational structures, data was obtained and later compared. However, the results of the survey showed that the respondents' perceptions of the crucial values which were the core of the questionnaire, were not statistically significant. In other words, respondents from both examined companies seemingly perceive and share similar values and perspectives. So it has not been shown that the values of teal company Applifting played a significant role in their choice of employer. These results may suggest that these people adopted these values just after the process of integrating into the company's structure, rather than that these values played a key role in their decision-making process. So it could also be, as was aforementioned, that software companies are nowadays trying to create an attractive environment and that these differences are perceived as minimal.

Even though there were no significant differences in the answers of respondents, it is for sure needed to be looking at teal companies as something relatively new. The phenomenon of teal companies needs and deserves its own deeper attention for future research. So taking this to consideration, it is more than important to look at the teal model from our own perspective – it needs to be defined what is essential to us, what kind of relationships we want to have with our employees and what are the essential values. And later, based on this, we can choose or be inspired by the teal model, and even find the path which is most suitable for us – whether it is teal inside out or just inspired by parts of it.

Seznam zdrojů

Literatura

LALOUX, Frédéric. Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, [2016]. ISBN 978-80-87917-29-9.

LALOUX, Frédéric. Reinventing organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Belgium: NELSON PARKER, [2014]. ISBN 978-2-960133-50-9.

ADAMS, Bryan a MARSHALL, Charlotte. Give & Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging. Poland: Amazon Fulfillment, [2020]. ISBN 978-1-5445-0706-4.

MYSLIVCOVÁ, Světlana a MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŠVERMOVÁ, Pavla a MACHÁČKOVÁ, Vendula. Personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Liberec: Technická univerzita v Liberci, [2017]. ISBN 978-80-7494-382-9.

BLIKLE, J. Andrzej. A TEAL DOCTRINE OF QUALITY; The case of Teal self-organization. Poland, [2020].

ZHÁNĚL, Jiří; HELLEBRANDT, Vladimír a SEBERA, Martin. Metodologie výzkumné práce. Brno: Masarykova univerzita, [2014]. ISBN 978-80-210-6696-0.

Další zdroje

www.deepl.com

RUCCI, J. Anthony; KIRN, P. Steve a QUINN, Richard T, 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. Online. Harvard Business Review. [cit. 2024-01-10] Dostupné z: https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears

DINEEN, Brian R.; HOYE, Greet Van; LIEVENS, Filip a ROSOKHA, Lindsay Mechem, 2019. Chapter 5 Third Party Employment Branding: What are its Signaling Dimensions, Mechanisms, and Sources? Online. In: BUCKLEY, M. Ronald; WHEELER, Anthony R.; BAUR, John E. a HALBESLEBEN, Jonathon R. B. (ed.). Research in Personnel and Human Resources Management. Research in Personnel and Human Resources Management. Emerald Publishing Limited, s. 173-226. ISBN 978-1-78973-852-0. [cit. 2024-01-17] Dostupné z: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=7389&context=lkcsb_research

PHILLIPS-WREN, Gloria; DORAN, Ralph a MERRILL, Kristen, 2016. Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. Online. Journal of Decision Systems. Roč. 25, č. sup1, s. 450-462. ISSN 1246-0125. [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/304031822_Creating_a_value_proposition_with_a_social_media_strategy_for_talent_acquisition

KHALID, Shazia a TARIQ, Shahnila, 2015. IMPACT OF EMPLOYER BRAND ON SELECTION AND RECRUITMENT PROCESS. Online. Pakistan Economic and Social Review. Roč. 53, č. 2, s. 351–372. [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/26153264

EDWARDS, Martin R, 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. Online. Personnel Review. Roč. 39, č. 1, s. 5-23. ISSN 0048-3486. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/211385429_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory

AMBLER, Tim a BARROW, Simon, 1996. The employer brand. Online. Journal of Brand Management. Roč. 4, č. 3, s. 185-206. ISSN 1350-231X. [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand

SIVERTZEN, Anne-Mette; NILSEN, Etty Ragnhild a OLAFSEN, Anja H., 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. Online. Journal of Product & Brand Management. Roč. 22, č. 7, s. 473-483. ISSN 1061-0421. [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/262909730_Employer_branding_Employer_attractiveness_and_the_use_of_social_media

STAMLER, Bernard, 2001. THE MEDIA BUSINESS: ADVERTISING; Companies are developing brand messages as a way to inspire loyalty among employees. Online. The New York Times. [paywall]. [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: https://www.nytimes.com/2001/07/05/business/media-business-advertising-companies-are-developing-brand-messages-way-inspire.html

SENGUPTA, Atri; BAMEL, Umesh a SINGH, Pankaj, 2015. Value proposition framework: implications for employer branding. Online. DECISION. Roč. 42, č. 3, s. 307-323. ISSN 0304-0941. [cit. 2024-01-19] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/281489607_Value_proposition_framework_implications_for_employer_branding

DABIRIAN, Amir; KIETZMANN, Jan a DIBA, Hoda, 2017. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. Online. Business Horizons. Roč. 60, č. 2, s. 197-205. ISSN 00076813. [cit. 2024-01-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/311851574_A_great_place_to_work_Understanding_crowdsourced_employer_branding

DABIRIAN, Amir; PASCHEN, Jeannette a KIETZMANN, Jan, 2019. Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. Online. IT Professional. Roč. 21, č. 1, s. 82-89. ISSN 1520-9202. [cit. 2024-01-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/331458502_Employer_Branding_Understanding_Employer_Attractiveness_of_IT_Companies

LIEVENS, Filip a SLAUGHTER, Jerel E., 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. Online. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Roč. 3, č. 1, s. 407-440. ISSN 2327-0608. [cit. 2024-02-06]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/289556181_Employer_Image_and_Employer_Branding_What_We_Know_and_What_We_Need_to_Know

BACKHAUS, Kristin a TIKOO, Surinder, 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Online. Career Development International. Roč. 9, č. 5, s. 501-517. ISSN 1362-0436. [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding

BAGIENSKA, Anna, 2018. EMPLOYEE VALUE PROPOSITION AS A TOOL OF EMPLOYER BRANDING. Online. 27th International Scientific Conference on Economic and Social Development Rome. S. 370-379. [paywall]. [cit. 2024-01-22]. Dostupné z: https://www.scribd.com/document/673005013/Bagienska-A-Employee-Value-Proposition-an-a-Tool-of-Employer-Branding?doc_id=673005013&download=true&order=632647534

CHAMBERS, E. Q.; FOULON, Mark; HANDFIELD-JONES, Helen; HANKIN, Steven M. a MICHAELS, Edward G., 1998. The War for Talent. Online. McKinsey Quarterly. Roč. 3, č. 3, s. 44-57. [cit. 2024-01-24]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

KHAN, Tanvir Shahriar a RAHMAN, Mohayminur, 2023. THE IMPACT OF EMPLOYER BRANDING ON CORPORATE IMAGE BUILDING: EXPLORING THE CONTRIBUTION OF SOCIAL MEDIA. Online. [cit. 2024-01-22]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/372409690_THE_IMPACT_OF_EMPLOYER_BRANDING_ON_CORPORATE_IMAGE_BUILDING_EXPLORING_THE_CONTRIBUTION_OF_SOCIAL_MEDIA

HEIN, Antonia Z.; ELVING, Wim J.L.; KOSTER, Sierdjan a EDZES, Arjen, 2024. Is your employer branding strategy effective? The role of employee predisposition in achieving employer attractiveness. Online. Corporate Communications: An International Journal. Roč. 29, č. 7, s. 1-20. ISSN 1356-3289. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-07-2022-0070/full/html

KISSEL, Patrick a BÜTTGEN, Marion, 2015. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. Online. Journal of Brand Management. Roč. 22, č. 9, s. 755-777. ISSN 1350-231X. [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/287147373_Using_social_media_to_communicate_employer_brand_identity_The_impact_on_corporate_image_and_employer_attractiveness

ADA, Nesrin; KOROLCHUK, Mykola a YUNYK, Ivan. The Role of Employer Branding Practices on Management of Employee Attraction and Retention. Online. Economics. Ecology. Socium. 2023, roč. 7, č. 1, s. 46-60. ISSN 2616-7107. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/369713360_The_Role_of_Employer_Branding_Practices_on_Management_of_Employee_Attraction_and_Retention

KAOUD, Menatalla a ELBOLOK, Mostafa, 2023. The Effect of Employer Branding Through Social Media on Employee Engagement and Employer Attractiveness: A Case Study Research. Online. In: HAMDAN, Allam; SHOAIB, Haneen Mohammad; ALAREENI, Bahaaeddin a HAMDAN, Reem (ed.). The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability. Studies in Systems, Decision and Control. Cham: Springer International Publishing, s. 451-463. ISBN 978-3-031-10211-0. [cit. 2024-01-22]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/363842711_The_Effect_of_Employer_Branding_Through_Social_Media_on_Employee_Engagement_and_Employer_Attractiveness_A_Case_Study_Research

BUTTERS, Albion, 2015. A brief history of Spiral Dynamics. Online. Approaching Religion. Roč. 5, č. 2, s. 67-78. ISSN 1799-3121. [cit. 2024-01-06]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/312033145_A_Brief_History_of_Spiral_Dynamics

WYRZYKOWSKA, Barbara, 2019. Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions. Online. Central European Management Journal. Roč. 27, č. 4, s. 124-141. ISSN 26580845. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/338933248_Teal_Organizations_Literature_Review_and_Future_Research_Directions

RUTKOWSKA, Małgorzata a KAMIŃSKA, Anna, 2020. Turquoise Management Model -Teal Organizations. Online. Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges. S. 11380–11387. [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Malgorzata-Rutkowska-5/publication/342708110_Turquoise_Management_Model_-Teal_Organizations/links/5f02e71d92851c52d619e664/Turquoise-Management-Model-Teal-Organizations.pdf

CHHOTRAZ, Soma; SIVERTSSON, Olof a TELL, Joakim, 2018. The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. Online. Journal of International Entrepreneurship. ISSN 1570-7385. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/317259467_The_Roles_of_Leadership_Vision_and_Empowerment_in_Born_Global_Companies

TABASZEWSKA-ZAJBERT, Edyta a SOKOŁOWSKA-DURKALEC, Agnieszka, 2019. Towards a turquoise organization – personal change of employees and its socio-cultural barriers. Online. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Roč. 63, č. 9, s. 200-210. ISSN 18993192. [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/340625741_Towards_a_turquoise_organization_-_personal_change_of_employees_and_its_socio-cultural_barriers

SKORKOVÁ, Zuzana, 2016. Competency Models in Public Sector. Online. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Roč. 230, s. 226-234. ISSN 18770428. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/308739201_Competency_Models_in_Public_Sector

KURKI, Sofi a WILENIUS, Markku, 2016. Trust makes this organisation unique. Online. European Journal of Futures Research. Roč. 4, č. 1. ISSN 2195-4194. [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: https://eujournalfuturesresearch.springeropen.com/articles/10.1007/s40309-016-0095-z#citeas

STAŠKEVIČA, Aija, 2019. The Importance of Competency Model Development. Online. Acta Oeconomica Pragensia. Roč. 27, č. 2, s. 62-71. ISSN 05723043. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/336557949_The_Importance_of_Competency_Model_Development

BARUA, Ankur, 2013. METHODS FOR DECISION-MAKING IN SURVEY QUESTIONNAIRES BASED ON LIKERT SCALE. Online. Journal of Asian Scientific Research. Roč. 3, č.1, s. 35-38. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: https://www.academia.edu/6104121/METHODS_FOR_DECISION_MAKING_IN_SURVEY_QUESTIONNAIRES_BASED_ON_LIKERT_SCALE

BOOGARD, Kat. Why Social Media Matters for Your Employer Brand (Because it Really Does). In: themuse.com [online]. 19. června 2020. [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: https://www.themuse.com/advice/social-media-for-employer-branding

CREATIVEINKSPOT. Top podcasts for Employee Engagements. In: medium.com [online]. 31. října 2023. Dostupné z: https://medium.com/@savithavasanthan/top-podcasts-for-employee-engagements-6f2fc3cda97a

What is Email Marketing? A Guide for Beginners. In: ama.org [online]. 15. prosince 2023. [Cit. 2024-02-03]. Dostupné z: https://www.ama.org/marketing-news/what-is-email-marketing/

VOLF, Lukáš. Flexibilita v práci: Jak zvládat dva životy. In: medium.com [online]. 4. září 2023. [Cit. 2024-02-03] Dostupné z: https://medium.com/applifting-cz/flexibilita-v-pr%C3%A1ci-jak-zvl%C3%A1dat-dva-%C5%BEivoty-8cf22ffbb415

LLOYD, Simon. Branding from the inside out. In: afr.com [online]. 14. března 2002 11:00. [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: https://www.afr.com/companies/branding-from-the-inside-out-20020314-ka3rq

NIMWEGEN, Auke Van. THE REAL TEAL DEAL: WHY WE NEED TEAL ORGANIZATION. In: Enlivening Edge [online]. 27. června 2016. [cit. 2023-12-27]. Dostupné z: https://enliveningedge.org/views/real-teal-deal/

BAIN & COMPANY. Purpose, Mission, and Vision Statements. In: Bain.com [online]. 31. leden 2023. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: https://www.bain.com/insights/management-tools-mission-and-vision-statements/

ROSSINGOL, Natalia. Teal Organizations - Say What? (The Definition, Pillars & Examples). In: Runn.io [online]. 25. duben 2023. [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: https://www.runn.io/blog/teal-organizations

MERTOVÁ, Jana. Vedou firmu bez manažerů a s veřejnými mzdami. Časem ji chtějí rozdělit zaměstnancům. In: Forbes.cz [online]. 18. září 2020. [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: https://forbes.cz/vedou-firmu-bez-manazeru-a-s-verejnymi-mzdami-casem-ji-chteji-rozdelit-zamestnancum/

JARZĘBOWSKI, Jarek. Financial Transparency in a Teal Organization: Threat or Opportunity to Grow? In: Nexocode.com [online]. 11. května, 2022. [cit. 2024-02-14]. Dostupné z: https://nexocode.com/blog/posts/financial-transparency-in-a-teal-organization/

SÁBLÍKOVÁ, Lucie. The advice process:When a colleague approves your purchase. In: Applifting.io [online]. 18. února, 2021. [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: https://applifting.io/blog/the-advice-process-when-a-colleague-approves-your-purchase

KARHANOVÁ, Ivana. Vráťa Kalenda (Applifting): Firma byla založena na principu, že manažeři nejsou potřeba. In: Kogicon.cz [online]. 21. září, 2023. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: https://www.kogicon.cz/prispevek/vrata-kalenda-applifting-firma-byla-zalozena-na-principu-ze-manazeri-nejsou-potreba

BAUMGARTEN, Jason a JAMISON III, George H. The rise of social media: Is your organization ready for the new transparency? In: spencerstuart.com [online]. Leden 2012. [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-rise-of-social-media-is-your-organization-ready-for-the-new-transparency

Co je vizuální identita. In: Wolfway.cz [online]. 29. září 2021. [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: https://wolfway.cz/co-je-vizualni-identita/

McKEOWN, Celine. WHAT DOES WHOLENESS MEAN IN THE CONTEXT OF TEAL ORGANISING? In: enliveningedge.org [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: https://enliveningedge.org/views/wholeness-mean-context-teal-organising/

NAKONEČNÝ, Milan. Seberealizace. In: encyklopedie.soc.cas [online]. SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, V.V.I. 11. prosince 2017 18:03. [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Seberealizace

Theory X and Theory Y. In: managementstudyguide.com [online]. [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm

APPLIFTING.IO. Applifting.io/about-us [online]. [cit. 2023-11-15]. Dostupné z: https://applifting.io/about-us

QEST.CZ. Qest.cz [online]. [cit. 2024-02-23]. Dostupné z: https://qest.cz/

KIRSCHNER, Filip. Firemní kultura Applftingu. In: Github.com [online]. 28. listopadu, 2022.[cit. 2023-11-15]. Dostupné z: https://github.com/Applifting/culture

1. března si ženy mohou „oddechnout“. Doběhly k cílové čáře odměňování mužů za rok 2022. BPWCR. In: Spolecenskaodpovednost.cz [online]. 3. března 2023. Dostupné z: https://www.spolecenskaodpovednost.cz/1-brezna-si-zeny-mohou-oddechnout-dobehly-k-cilove-care-odmenovani-muzu-za-rok-2022/

Randstad employer brand research 2023; Česká republika. In: randstad.cz [online]. Dostupné z: https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2023-09/rebr_ceska_republika_report_cz_2023.pdf

Filip Kirschner: Chtěl podnikat férově a transparentně. Jak funguje tyrkysová firma bez manažerů? [audiovizuální záznam]. Praha: Proti Proudu, 2022. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: https://protiproudu.cz/filip-kirschner/

AI Powered – Applifting pro softwarový vývoj využívá umělou inteligenci. Integruje ji přímo do produktů svých zákazníků. In: Roklen24 [online]. 29. června 2023 17:41. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: https://roklen24.cz/?quick_news=ai-powered-applifting-pro-softwarovy-vyvoj-vyuziva-umelou-inteligenci-integruje-ji-primo-do-produktu-svych-zakazniku

48: Vratislav Kalenda | Jak vést lidi k zodpovědnosti [zvukový záznam]. Praha: Zážeh, 2022. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: https://ceskepodcasty.cz/epizoda/173822

Tyrkysová společnost je jako živoucí organismus, obejde se bez reportů i managementu, říká Vratislav Kalenda z Appliftingu. In: roklen24 [online]. 12. listopadu 2021. [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: https://roklen24.cz/?quick_news=tyrkysova-spolecnost-je-jako-zivouci-organismus-obejde-se-bez-reportu-i-managementu-rika-vratislav-kalenda-z-appliftingu

Deloitte Technology Fast 50 CE; Výsledková listina. In: deloitte.cz [online]. 2020. [cit. 2023-12-17]. Dostupné z: https://www.deloitte.cz/fast50/assets/Fast_50_2020_results.pdf

What is prototyping. In: figma.com [online]. Rok neuveden. [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: https://www.figma.com/resource-library/what-is-prototyping/

JAMIESON, Susan. Likert scale. In: brittanica.com [online]. Rok neuveden. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: https://www.britannica.com/topic/Likert-Scale

World Economic Forum's 2022 Global Gender Gap Report. In: 3weforum.org [online]. 2022. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

5.10.22 SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/ diplomanta:
Magdaléna Farářová

Imatrikulační ročník diplomantky/ diplomanta:
2022/2023

Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta:
22363870@fsv.cuni.cz

Studijní program/specializace:
Mediální studia

Razítko podatelny:

Univerzita Karlova
Fakulta sociálních věd
Došlo dne: 12 -09- 2023 -1-
Čj: 240 Příloh:
Přiděleno:

Název práce v češtině:
Employer branding na vybraných sociálních sítích tyrkysové společnosti Applifting

Název práce v angličtině:
Employer branding on selected social networks in the teal organization Applifting

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2022/2023*)
(diplomovou práci je možné obhajovat nejdříve šest měsíců od schválení tezí)
LS 2023/2024

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):
Tyrkysové organizace neboli evoluční společnosti se vyznačují vlastnostmi jako jsou sebeřízení, transparentnost, plochá organizační struktura, vědomí vlastního já a vysoké míry seberealizace. Primárním cílem těchto organizací není dosahování zisku, ale schopnost reakce a adaptace na měnící se prostředí, které s sebou ale z dlouhodobého hlediska zisk přináší. Applifting je softwarové studio fungující od roku 2014 se sídlem v Praze, které je specifické právě díky zařazení k tyrkysovým organizacím.
Cílem mé práce je zjistit, jakým způsobem probíhá employer branding na vybraných sociálních sítích společnosti Applifting, a jak se v plánování jejich obsahu a komunikace celkově odráží tyrkysové principy, kterými se společnost řídí. A na základě dotazníkového šetření poté vytvořit komunikační plán společnosti se zaměřením na employer branding.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod
2. Teoretická část
    a. Fenomén tyrkysových společností
    b. Představení employer brandingu
    c. Představení společnosti Applifting
    d. Kultura a hodnoty společnosti Applifting
    e. Vybrané sítě společnosti Applifting a jejich charakteristika
3. Praktická část
    a. Vymezení metodologických východisek práce
    b. Analýza komunikace na sociálních sítích s důrazem na hodnoty společnosti
    c. Administrace dotazníkové šetření
    d. Zhodnocení výsledků a doporučení
4. Závěr

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):
Vybrané sociální sítě a komunikační kanály společnosti Applifting–Instagram a LinkedIn a administrované dotazníky

Postup (technika) při zpracování materiálu:
Pro dosažení cíle se ukazuje jako nejlepší variantou použití dotazníkového šetření, který bude proveden mezi uchazeči o pracovní pozici a již přijatými ve společnosti Applifting. Zpracovány budou jak otevřené, tak uzavřené otázky a dotazníky budou analyzovány standardními postupy kombinující kvalitativní a kvantitativní přístupy.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2–5 řádků):

LALOUX, Frédéric. Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8.
Kniha pojednává o fungování tyrkysových společností, které staví především na společných hodnotách, sebeřízení, ploché organizační struktuře či vnitřní motivaci jedinců. Bere v potaz také skutečnost, jak se lidé přirozeně organizují a tento fakt dává do kontrastu s dnešními typicky hierarchickými korporacemi.

HAMEL, Gary and Michele ZANINI. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020. ISBN 1633696022.
Tato kniha zpochybňuje tradiční organizační struktury, které potlačují iniciativu a kreativitu jedinců. Pojednává o nutnosti posunu směrem k více adaptabilním organizacím, které budou mít za cíl maximalizovat lidský přínos a dají prostor každému jedinci se učit a růst.

BONDAROUK Tanya and BOS-NEHLES Anna, et al. Organisational Roadmap Towards Teal Organisations. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018. ISBN 1-78756-313-8.
Tento titul pojednává o cestě organizací, které se rozhodnou vydat směrem k tyrkysovým principům. Popisuje charakteristiky, které jsou pro tyrkysové organizace klíčové a díky kterým poté často dochází ke zvyšování spokojenosti s prací a lepšímu osobnímu rozvoji.

LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ. Jak na sítě: Ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích. Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. ISBN 978-80-7555-084-2.
Kniha je o čtyřech základních pilířích, které jsou klíčovými pro úspěch na sociálních sítích. Popisuje, jak oslovovat nejrůznější publika na různých sítích, jak ovládat potřebné strategie a jak se naučit o sítích přemýšlet.

MILLER Donald. Building a StoryBrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen. HarperCollins Leadership, 2017. ISBN 0718033329.
Tato kniha pojednává o správné komunikaci o tom, co děláme a kým jsme abychom zaujali a skutečně ovlivnili zákazníky. Kniha učí majitele firem či obchodníky sedm základních prvků, aby tak vylepšili proces spojení se zákazníky a rozvinuli tak své podnikání.

MILLER Donald and Charlotte MARSHALL. Give & Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging. Houndstooth Press, 2020. ISBN 1544507062.
Tento titul pojednává o tom, jak na dnešním silně konkurenčním trhu práce, kde je rovnováha sil přímo v rukou uchazečů, přitáhnout a ponechat si ty nejlepší talenty. Cílem knihy je způsob, jak dosáhnout co největšího počtu žádoucích zaměstnanců a snížit počet těch, kteří už tolik žádanými nejsou.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let):

ULRICH, Miloš. Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta, 2022.

MARKOVÁ, Kateřina. Strategická komunikace firem na Instagramu. Univerzita Karlova. Fakulta sociálních věd. Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2017.

NOVOTNÁ, Kateřina. Přístup k zaměstnancům ve svobodné firmě. České vysoké učení technické v Praze, 2018.

OBDRŽÁLEK, Michal. Principy svobodného řízení firem v praxi. Vysoká škola Newton, a.s., NEWTON College a.s, 2019.

MLČŮCH, Radan. Svobodná firma. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2020.

MALIARENKA, Palina. Komunikační a sociální sítě v řízení firem a jejich vliv na zaměstnance. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2023.

Datum / Podpis studenta/ky

12. 9. 2023 .....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT **VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ** A VE **DVOU** VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELE INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI **VYZVEDNOUT** V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A **NECHAT VEVÁZAT** DO VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Framework pro budování značky zaměstnavatele (obrázek)
Příloha č. 2: 8 hodnotových nabídek (obrázek)
Příloha č. 3: Vztah mezi nabídkou zaměstnaneckých hodnot a značkou zaměstnavatele (obrázek)
Příloha č. 4: Jednotlivé vývojové fáze s ohledem na barevné rozlišení dle F. Lalouxe (obrázek)
Příloha č. 5: Časová osa vývoje jednotlivých modelů (obrázek)
Příloha č. 6: Hierarchická struktura vs tyrkysová struktura (obrázek)
Příloha č. 7: Zpráva ve společném Slackovém kanálu společnosti Applifting týkající se meetingu ohledně vize a mise (obrázek)
Příloha č. 8: Nabízené služby společností Applifting (obrázek)
Příloha č. 9: Vize, mise a hodnoty společnosti (obrázek)
Příloha č. 10: Popis procesu schvalování projektů mezi Appliftery (obrázek)
Příloha č. 11: Týmová organizace v rámci společnosti Applifting (obrázek)
Příloha č. 12: Zpráva ve společném Slackovém kanálu oznamující následující volby do Rady starších (obrázek)
Příloha č. 13: Hej kámo kodex Appliftingu (obrázek)
Příloha č: 14: Šipkový turnaj (obrázek)
Příloha č. 15: Příspěvek na téma mentálního zdraví (obrázek)
Příloha č. 16: Příspěvek ohledně flexibilní pracovní doby (obrázek)
Příloha č. 17: Příspěvek na téma rozdílnosti platů mezi muži a ženami (obrázek)
Příloha č. 18: Instagramový gif o trávení volného času Applifterů (obrázek)
Příloha č. 19: Instagramové stories zabývající se způsobem fungování tyrkysové společnosti (obrázek)
Příloha č. 20: Ukázka blogových příspěvků společnosti (obrázek)
Příloha č. 21: Podcast: Jak funguje svobodná firma (obrázek)
Příloha č. 22: Únorový newsletter společnosti Applifting (obrázek)
Příloha č. 23: Ukázka práce designérů společnosti Applifting (obrázek)
Příloha č. 24: Otázka 1, pohlaví respondentů (graf)
Příloha č. 25: Otázka 2, věk respondentů (graf)
Příloha č. 26: Otázka 3, vzdělání respondentů (graf)

Příloha č. 27: Otázka 4, pracovní oddělení respondentů (graf)
Příloha č. 28: Otázka 7, hodnoty společnosti zvolené respondenty (graf)
Příloha č. 29: Otázka 8, nemateriální benefity společností a jejich důležitost u respondentů (graf)
Příloha č. 30: Otázka 8, nemateriální benefity společností a jejich důležitost u respondentů (graf)
Příloha č. 31: Otázka 12, míra zodpovědnosti ohledně samostatného plánování práce (graf)
Příloha č. 32: Otázka 16, zájem ohledně angažovanosti směřování společnosti (graf)
Příloha č. 33: Otázka 18, oddělení osobní a profesní stránky osobnosti na pracovišti (graf)

Otázky k dotazníkovému šetření

Demografické otázky

- Jaké je vaše pohlaví?
- Která z níže uvedených kategorií zahrnuje váš věk?
- Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- V jakém odvětví pracujete?

Otázky zjišťující konkrétní výzkumné předpoklady

- Do jaké míry jste kladli důraz na hodnoty prezentované vaší společností skrze sociální sítě, než jste se rozhodli pro své současné zaměstnání?
- Do jaké míry považujete za důležité, aby hodnoty prezentované vaší společností na sociálních sítích odpovídaly vašim vlastním hodnotám?
- Které z prezentovaných hodnot vaší společností na sociálních sítích byste označili pro vás za klíčové? Vyberte prosím maximálně tři.
- Jak důležité jsou pro vás při rozhodování, kterého zaměstnavatele upřednostníte nemateriální benefity? (maticová otázka s výběrem odpovědí na základě Likertovy stupnice)

- Oslovila vás kultura vaší společnosti prezentovaná na sociálních sítích natolik, že hrála zásadní roli při výběru zaměstnání?
- Vnímáte společnost, ve které pracujete, taktéž jako místo, kde rádi trávíte čas i mimo výkon pracovních záležitostí?
- Jak často se cítíte motivováni hledat nové úkoly a sami si plánovat svou práci ve vašem pracovním prostředí?
- Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Vyhovuje mi mít ve svých rukou zodpovědnost samostatně plánovat a být proaktivní ohledně organizování své práce.
- Jaký vliv, pokud nějaký, má možnost samostatně plánovat a být proaktivní ohledně organizování vaší práce na váš osobní pocit spokojenosti a výkonnost ve vašem profesním životě?
    - A: Byl pro vás při výběru zaměstnání směrodatný fakt, že se budete moct podílet na strategickém rozhodování společnosti, nebo tato možnost nehrála roli? Q: Myslíte si, že možnost být součástí strategického rozhodování ohledně směřování společnosti, ovlivňuje spokojenost zaměstnanců pozitivně či negativně?
- Je pro vás důležité, na jakých projektech budete pracovat a popřípadě mít možnost volby a právo vyjádřit svůj nesouhlas?
- Máte zájem být angažovaní a proaktivní ohledně rozhodování o strategickém směřování vaší společnosti společnosti, nebo vám v tomto ohledu vyhovuje být spíše pasivní?
- Jak často využíváte možnost se účastnit diskusí nebo procesů, které se týkají strategického směřování vaší společnosti?
- Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Mám pocit, že mezi pracovním a osobním životem nemusím oddělovat to, kým jsem.
- Jak moc je pro vás důležité, aby vaše společnost vytvářela prostředí, ve kterém se můžete cítit sami sebou?
- Myslíte si, že vaše autentické chování na pracovišti ovlivňuje vaši profesní výkonnost a spokojenost pozitivně nebo negativně?

- Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: Často se nacházím v situacích, kdy je po mně vyžadováno, abych projevil výhradně profesionální stránku osobnosti a emoce odložit stranou.

Dobrovolná otázka nad rámec dotazníkového šetření

- Čím je práce ve vaší společnosti jedinečná ve srovnání s jinými organizacemi ve vašem oboru? Popište prosím.