*Filozofie, ekonomie, politologie, sociologie, psychologie, historiografie*

**MARATHON**

**4/2021**

**číslo 170**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Teoretický časopis věnovaný otázkám postavení**

**člověka ve světě, ve společnosti, v současném dění**

**Obsah**

[1. Úvodní poznámka 2](#_Toc76914740)

|  |
| --- |
| Jiří Řezník |

[2. Hlavní materiály 3](#_Toc76914741)

[Historie časopisu Obzor národohospodářský 1895-1925](#_Toc76914742)

[3](#_Toc76914742)

[3. Pracovní materiály 10](#_Toc76914743)

[Z připravované monografie tvůrčím mezigeneračním týmům (Radim Valenčík) 10](#_Toc76914744)

[Přínos tvůrčích mezigeneračních týmu pro rozvoj podniku (Martin Solfronk) 19](#_Toc76914745)

**MARATHON**

**Internet: http://www.valencik.cz/marathon**

**Vydává:**

**Radim Valenčík**

**jménem Otevřené společnosti příznivců**

**časopisu MARATHON**

**Vychází od listopadu 1996**

**Registrační značka: MK ČR 7785**

**ISSN 1211-8591**

**Redigují:**

**Vladimír Prorok**

**e-mail:** prorok@vse.cz

|  |
| --- |
| **Jiří Řezník** |

**Pavel Sirůček**

**e-mail:** sirucek@vse.cz

**Radim Valenčík (224933149)**

**e-mail:** valencik@seznam.cz

**Redakce a administrace:**

**Radim Valenčík, Ostrovní 16**

**110 00 Praha 1**

MARATHON is a bi-monthly Internet magazine founded in Prague at the end of 1996. Its aim is to help to clarify, from central and east European perspective, the reasons of present entanglement of the world developments, and participate in the search for prospective solutions.

About 30 authors contribute to the magazine on a regular basis and more write for it occasionally. So far MARATHON has been published in Czech with occasional documentation annexes in English or German. English summaries of articles are envisaged based on specific interests of readers.

Themes most often treated in the magazine include human capital, investments in education and other forms of human capital, nature and consequences of globalization, new approaches in economic theory (an attempt for synthesis of seemingly disparate concepts of K. Marx, J. Schumpeter, M. Friedman, G. Becker and R. Reich with regard to role played by innovations and the search for new space for economic growth), etc. Several specific projects of human capital investments have been developed on the basis of concepts analyzed in MARATHON.

The magazine can be accessed at [www.valencik.cz](http://www.valencik.cz/)

E-mail contact: [valencik@seznam.cz](mailto:valencik@seznam.cz)

|  |
| --- |
| Do rukou se vám dostává 3. číslo časopisu Marathonu za rok 2021. Jako obvykle, nejdřív některá základní sdělení:  - Časopis je dostupný prostřednictvím sítě INTERNET na [www.valencik.cz](http://www.valencik.cz/)  - Časopis vychází jednou za dva měsíce, vždy 15. dne prvního z dvojice měsíců, které jsou po sobě. Nejbližší řádné číslo (04/2021) bude vydáno a objeví se na Internetu 15. července 2021.  - Rozsah časopisu je zpravidla 40 stran tohoto formátu, což odpovídá přibližně 120 stranám standardního formátu. Toto číslo vzhledem k tomu, že připomíná významné výročí, je monotématické a mírně přesahuje obvyklých 40 stran.  - Příspěvky, případně připomínky a náměty, vzkazy redakci apod. lze rovněž zasílat na e-mailovou adresu: valencik@seznam.cz**.**  - V srpnu 1997 byl Marathon registrován ministerstvem kultury ČR |

# 1. Úvodní poznámka

**Zemřel člen radakce Maratnou a dlouholetý autor článků Jiří Řezník**

Zemřel náš kamarád Jiří Řezník. Na kovid

Věčně usměvavý, plný elánu, pracovitý, s potřebnou dávkou sebeironie, Nemoc ho dostala ve věku 69 let. Na začátku dubna byl hospitalizován s kovidem a na konci měsíce zemřel.



Většina lidí ho asi zná z jeho pozoruhodné knihy *"Kdy opravdu zemřel Jan Masaryk"*, zde je jeden z ohlasů, ze kterého je patrné, o čem je kniha, ale také to, jak specificky Jirka uvažoval:

<https://ditajarosova.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=755575>

Nsmírně zajímavé jsou jeho blogy na *"Vaše věc"*:

[https://vasevec.parlamentnilisty.cz/uzivatel/rezjir10](http://vasevec.parlamentnilisty.cz/uzivatel/rezjir10)

Velmi mnoho udělal pro českou ekonomickou vědu jako skvělý znalec její historie, a to zejména z hlediska jejích vazeb na celkový společenský vývoj. První články publikoval již v 80. létech v prestižním časopisu *"Politická ekonomie"* pod příjmením svého dědečka jako Jiří Lukas. Velmi dobré je shrnutí vývoje ekonomické vědy v článku o tom, co se v *"Politické ekonomii"* psalo v létech 1963-1989, celé ke stažení zde:

<https://pep.vse.cz/pdfs/pep/2004/04/06.pdf>

Byl členem redakční rady časopisu*"Marathon"* a hojně do něj přispíval, viz:

<https://valencik.cz/>

V posledních číslech, které jsou plně ke stažení na výše uvedené adrese, publikoval obsáhlé pojednání o historii

K připomenutí jeho památky uveřejňujeme osmou a současně závěrečnou část obsáhlé studie **Jiřího Řezníka** prezentující **logiku** historie časopisu *Obzor národohospodářský*. Jedná se o pečlivě zpracovaný a poutavý vhled do vývoje ekonomického myšlení v praktických dobových kontextech.

Číslo doplňuje pracovní verze předmluvy a části úvodu připravované monografie k problematice tvůrčích mezigeneračních týmů R. Valenčíka a kol. a vybrané pasáže z pracovní verze diplomové práce věnované problematice tvůrčích mezigeneračních týmů.

# 2. Hlavní materiály

## Historie časopisu Obzor národohospodářský 1895-1925

**Osmá část**

**Jiří Řezník**

**Články v časopisu Obzor národohospodářský 1921-1925 podle témat a jejich autoři ve srovnání s přednáškami České společnosti národohospodářské v tomtéž období**

|  |  |
| --- | --- |
| OBZOR NÁROHOSPODÁŘSKÝ. Časopis věnovaný otázkám národohospodářským a sociálněpolitickým. Orgán Jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách a Vývozního spolku pro Československou republiku v Praze. Vychází s podporou České akademie věd a umění v Praze | Ročník: XXVI. Rok 1921 |
| Periodicita: měsíčník (10 čísel)  Rozsah (počet stránek): 524 | Náklad (4000 výtisků – viz s.192) |
| Cena (předplatné) | Redaktor: Dr. Josef Gruber Redakce: |
| Rubriky: Články, Rozhledy (Hospodářské, Sociální, Věstník Jednoty k povzbuzení průmyslu v Čechách) | Vydavatel: Nakladatelství J. Otto, spol. s r.o. v Praze |
| **Témata článků: (24)** | Autor (autoři) název stránky |
| Dopravnictví: |  |
| Finanční hospodářství:  (2; 8,3%) | **Meissner Emil, Dr.**:*O novém zákoně o splatnosti daní o úrocích z prodlení a úrocích náhradních z daní a poplatků* 338  **Vodička Otomar, Dr**.: *Právní ochrana proti nekalé soutěži u nás a v cizině* 289, 351 |
| Hospodářství Československa: |  |
| Obecné otázky hospodářské: |  |
| Obchod:  (1;4,2% ) | **Horáček Cyril ml., Dr**.: *Dosavadní směrnice naši obchodní politiky* 23, 56 |
| Peněžnictví:  (6; 25%) | **Gruber Josef, prof. Dr.**: *O papírových penězích* 157,198,265, 298,359  **Horáček Cyril, prof. Dr.**: *Co bude s naši měnou?* 13  **Horáček Cyril, prof. Dr.**: *Zakrytá inflace* 241  **Horáček Cyril, prof. Dr.**: *Dvojitá měna papírová a zvýšení peněžní jednotky* 345  **Hraše Josef, Dr.**: *Úroková míra papírů ukládacích* 346  **Karásek Karel, řed.**: *Měna v roce 1920 a další vyhlídky* 70 |
| Průmysl: |  |
| Různé otázky:  (5; 20,8%) | **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Čtvrt století České společnosti národohospodářské V Praze* 399  **Gruber Josef, prof. Dr**.: *Karel Matuš* 170,218  **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Jan Koloušek* 272  **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Karel Havlíček jako národohospodářský a sociální politik* 433  **Pešek Josef, prof. Dr.**: *Čuprův vyšší hospodářský ústav na „Kolčavce“* 260, 313, 441 |
| Sociální otázky:  (1; 4,2%) | **Bondy Léon, Ing.**: *O socializaci v Německu a u nás* 1 |
| Statistika: |  |
| Zahraniční otázky hospodářské:  (6; 25%) | **Basch Antonín, Dr.**: *Německá obchodní politika po válce* 164,213,249,305  **Benzin Vasilij Mitrofanovič**: *Hospodářský stav a družtevnictví současného Ruska* 27, 113  **Dědek Vladimír, Dr.**: *Evropa po smlouvě mírové* 118  **Modráček Fr.**: *Pozemková reforma v Rumunsku a její výsledky* 207, 255  **Reichmann Jan, Dr.**: *Japonsko a jeho mezinárodní obchod* 337  **Musil Alois, prof. Dr**.: *Politické a hospodářské přeměny v blízkém Orientě* 17, 60 |
| Zemědělství:  (3; 12,5%) | **Krejčí Dobroslav, prof. Dr.**: *Jak velké zemědělské podniky měly by býti tvořeny ze zabrané půdy* 49, 104  **Mayer Alfred M. Dr.**: *Budeme míti české střední podnikatele zemědělské a průmyslové?* 97, 115  **Vondruška E., Dr.**: *O pozemkové reformě po stránce sociální a národností* 193, 245 |

Přednášky ČSN v období 1921/22:

**Fořt, Dr. Josef**: *O dvou základních složkách, socialisaci a valutě, soudobého problému hospodářského* (1921/22 č. I.) [peněžnictví, sociální otázky];

**Altmann, Dr, Karel**: *Jak se tvoří kursy devis?* (1921/22 8. II.) [peněžnictví];

**Hanosek, Dr. Bohumír**: *Nové cesty čs. statistiky zahraničního obchodu* (1921/22 č. III.). [obchod, statistika];

**Rašín, Dr. Alois**: *Inflace a deflace* (1921/22 č. IV.) [finanční hospodářství];

**Hotowetz, Dr. Rudolf**: *Úkoly naši politiky hospodářské, zejména obchodní a valutární* (1921/22 c. V.).[obchod, peněžnictví];

**Růžička, Dr. Karel**: *Textilní průmysl ČS. v době poválečné*(1921/22 č. VI.) [průmysl];

**Ryba, Dr. Josef**: *O cenových indexech* (1921/22 č. VIl.). [statistika];

**Krofta, Otakar E**.: *O průmyslu pivovarském v ČS*. (1921/22 č. VlIl.) [průmysl];

**Peters, JUDr. Ing. Josef**: *Naše uhelné hospodářství*. (1921/22 č. IX.)

**Fořt, Dr. Josef:** *O desateru valutových přikázáni* (1921/22 č. X.) [peněžnictví]

|  |  |
| --- | --- |
| OBZOR NÁROHOSPODÁŘSKÝ. Časopis věnovaný otázkám národohospodářským a sociálněpolitickým. Orgán Jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách. Vychází s podporou České akademie věd a umění v Praze a Ministerstva školství a národní osvěty v Praze. | Ročník: XXVII Rok 1922 |
| Periodicita: (10krát ročně, v měsících lednu až červenci vždy 15 každého měsíce. Osmé číslo vyšlo 1. října, deváté 1.listopadu, desáté 1. prosince.  Rozsah (počet stránek): 474 | Náklad |
| Cena (předplatné) | Redaktor:Dr.Josef Gruber Redakce: |
| Rubriky: Články, Rozhledy, Věstník Jednoty k povzbuzení průmyslu v Čechách, Knihy | Vydavatel: Nakladatelství J.Otto, spol. s.r.o. v Praze |
| **Témata článků: (24)** | Autor (autoři) název stránky |
| Dopravnictví:  (1;4,2% ) | **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Základy československého práva námořního* 163, 306 |
| Finanční hospodářství:  (4; 16,8%) | **Bekera Josef, min. r.**: *Patent o dani domovní z r. 1820* 4  **Horáček Cyril, prof. Dr.**: *Národní svěřenectví* 1  **Meissner Emil, Dr.**: *O právních následcích zmeškání (kontumaci) v berním řízení* 56  **Vodička Otomar, Dr.**: *Základ finanční správy sjednocené Velké Prahy* 158 |
| Hospodářství Československa: | , |
| Obecné otázky hospodářské:  (1; 4,2%) | **Zelinka Jos., Dr.**:*Národohospodářský úkol v trestním soudnictví o ,,válečné lichvě“* 193, 245 |
| Obchod:  (3; 12,5% ) | **Drachovský Josef, prof. Dr**.: *Postavení Československa v obchodě mezinárodním* 99, 200, 255, 294  **Grégr Emanuel, Dr.**: *Umění prodávati* 437,  **Vaníček V. E., gener. Konsul**: *Obchodní styky francouzsko-československé* 145 |
| Peněžnictví:  (2; 8,3%) | **Horáček Cyril, prof. Dr**.: *Stabilizace měny* 97  **Horáček Cyril, prof. Dr.**: *Stabilizace měny a předválečné pohledávky* 241 |
| Průmysl:  (2; 8,3%) | **Klepal O., inž**.: *Připojení na přespolní elektrárnu či vlastní výroba síly* 393  **Mansfeld Bedřich, inž.**: *Cukrovarnický průmysl v republice čsl.* 11, 107 |
| Různé otázky:  (4; 16,8%) | **Gruber Josef, prof. Dr**.: *Prof. Dr. Cyril Horáček* 385  **Gruber Josef, prof. Dr**.: *Josef Wohanka* 433  **Neubauer E. A., inž**.: *Reforma kalendáře* 289  **S.**: *Poradní sbor pro otázky hospodářské* 123 |
| Sociální otázky:  (2; 8,3%) | **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Bytová politika v Rakousku a v republice československé* 18, 65, 115, 208, 249  **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Vystěhovalectví a vystěhovalecká politika čsl. Republiky* 346,398,448 |
| Statistika: |  |
| Zahraniční otázky hospodářské:  (5; 20,8%) | **Basch Antonín, Dr.**: *Německý problém reparační a valutní* 353  **Basch Antonín,Dr.**: *Stabilizace marky* 439  **Dewetter Vincenc, Dr.**: *Komunální úvěr ve Francii* 151  **Dvořák Josef, Dr.**: *Ze studijní cesty živnostenské do Italie* 49  **Gilbreth Frank B.**: *Nejlepší způsob placení spojeneckých dluhů* 337  **Havelka Jiří, Dr.**: *Německé říšské dráhy a otázka jejich odstátnění* 301 |
| Zemědělství: |  |

Přednášky ČSN v období 1922/23:

**Gruber, Dr. Josef**: *Prof. Dr. Cyril Horáček* (1922/23 č. I.) [Různé otázky];

**Mádl, Dr. Arnošt**: *O železničním tarifnictví* (1922/23 č. lI.). [Dopravnictví]

**Schwarz, Dr. František**: *Přetížení průmyslu přímými daněmi a zvláště obecními přirážkami* (1922/23 č. III.) [Finanční hospodářství];

**Altmann, Dr, Karel**: *O vyrovnávání mezinárodních platů* (1922/23 č. IV.). [Peněžnictví];

**Valníček, Dr. Vladimír**: *Reforma přímých daní* (1922/23 č. V.) [Finanční hospodářství]

**Schuster, Dr. Václav**: Z poválečného vývoje naší obchodní politiky (1922/23 č.VI.). [obchod];

**Pazourek, Dr. Josef**: *Rozbor závěrečného účtu státního hospodářství v r. 1919* (1922/23 č. VIl.) [Finanční hospodářství];

**Parma, Dr. Ing. A**.: *Základní složky horního hospodářství*. (1922/23 č. VlIl.) [Průmysl];

**Chylík, Dr. Jindřich**: *O čs. průmyslu sladařském* (1922/23 č. IX.); [Průmysl];

**Boháč, Dr. Antonín**: *Hospodářské a sociální poměry obyvatelstva ČS*. (1922/23 č. X.) [Sociální otázky];

|  |  |
| --- | --- |
| OBZOR NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ. Časopis věnovaný otázkám národohospodářským a sociálněpolitickým. Orgán Jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách. Vychází s podporou České akademie věd a umění v Praze a Ministerstva školství a národní osvěty v Praze | Ročník: XXVIII. Rok: 1923 |
| Periodicita: Vychází desettkrát do roka vždy patnáctého každého měsíce (kromě měsíců července a srpna)  Rozsah (počet stránek): 466 | Náklad: |
| Cena (předplatné) Předplatné | Redaktor: Dr. Josef Gruber  Redakce: |
| Rubriky: Články, Rozhledy (Hospodářské, , Věstník Jednoty k povzbuzení průmyslu v Čechách, Knihy | Vydavatel: Nakladatelství J. Otto, Spol. S.r.o. v Praze |
| **Témata článků: (26)** | Autor (autoři) název stránky |
| Dopravnictví: |  |
| Finanční hospodářství:  (7; 26,9%) | **Drachovský Josef, prof. Dr.**: *Projevy finanční svrchovanosti více států vůči témuž poplatníku*  66, 118  **Funk Vilém, prof. Dr**.: *Základní zákon berní* 3  **Horáček Cyril, prof. Dr.**: *O finančním hospodářství samosprávných svazků* 145  **Meissner Emil, Dr**.: *Daň darovací* 55, 101  **Meissner Emil, Dr.**: *K novelizaci zákona o dávce z majetku a dávce z přírůstku na majetku* 289  **Schwarz František, Dr**.: *Daň ze mzdy* 161, 211  **Zelinka Josef, Dr**.: *Systém odměny za práci* 425 |
| Hospodářství Československa |  |
| Obecné otázky hospodářské:  (3; 11,5%) | **Gruber Josef, prof. Dr.**:*Dr. Albín Bráf a Dr. Eberhard Jonák* 377  **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Dra. Frant. Lad. Riegra pokus o českou habilitaci z národního hospodářství na pražské univerzitě v roce 1851* 361  **Rathauský Alois, Dr**.: *Adam Smith* 257 |
| Obchod:  (3; 11,5%) | **Horáček Cyril, ml., doc. Dr**.: *Několik aktuelních otázek naší celní politiky* 13  **Macek Josef, prof. Dr.**: *Vývoj naší celní politiky od převratu*  61, 112  **Mayer Jindřich, Dr**.: *Doložka nejvyšších výhod* 356, 391 |
| Peněžnictví:  (3; 11,5%) | **Basch Antonín, doc. Dr**.: *Valutní dumping* 15  **Horáček Cyril, prof. Dr**.: *O tzv.produktivní inflac*i 1  **Vavruch, L. Dr**. *Úvěr pro vývoz* |
| Průmysl a živnosti:  (3; 11,5%) | **Klepal O., inž.**: *Soustředění malého průmyslu a živností* 247  **Ganickij P**.(přel. Prof. Dr. Jos. Šlemr) *Nastávající úkoly čsl. politiky průmyslové*  305  **Koutský Otakar, Dr**.: *Domácnostní výroba a domácký průmysl v československé republice* 348, 385, 437 |
| Různé otázky:  (3; 11,5%) | **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Dr. Alois Raši*n 97  **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Otázka odborné přípravy pro službu konsulární a diplomatickou v čsl. republice* 443.  **Verunáč Václav, doc. Dr**.: *Ústav pro technické hospodářství průmyslové při Masarykově akademii práce* 9 |
| Sociální otázky:  (2; 7,7%) | **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Obrat v teoretických názorech hospodářskopolitických a budoucnost sociální politiky* 193, 241  -*Státní politika úřednická* 22, 71 |
| Statistika: |  |
| Zahraniční otázky hospodářské:  (2; 7,7%) | **Körner Eduard, Dr**.: *Kontrola hospodářství státního* 49  **Basch Antonín, doc. Dr**.: *Měnové experimenty v Německu* 337 |
| Zemědělství:  (1 ; 3,9%) | **Tobolka Zdeněk V., Dr.**: *Zemědělství v českých zemích před státním převratem r. 1848* 155, 201 |

Přednášky ČSN v období 1923/24:

**Fořt, Dr. Josef**: *Nástin měnového plánu stabilisačního*. II. vydáni. 1923/24 č. I.). K 10—.[Peněžnictví]

**Schuster, Dr. Václav**: *Směrnice naši obchodní politiky* (1923/24 č. II.). K 2-50. [Obchod]

**Drachovský, Dr. Josef**: *Hospodářství ve státních podnicích* (1923/24 č. III.) (Obecné otázky hospodářské];

**Kapp, Ing. Dr. Otto**: *O hospodářských poměrech Slovenska a Podkarpatské Rusi* (1923/24 č. IV.) [Hospodářství Československa];

**Fořt, Dr. Josef**: *O hospodářském významu vlastnictví a jeho vztazích k trvání a budoucnosti států* (1923/24 č. V.) (Obecné otázky hospodářské];

**Hanosek, Dr. Bohumír**: *Statistika průmyslové výroby* (1923/24 č. VI.) [Statistika];

**Patočka, Dr. Ladislav**: *Jablonecká industrie v mezinárodním obchodě* (1923/24 č. VIl.) [Průmysl]

**Nessel, Dr. Vilém**: *O cílech a prostředcích daňové reformy a návrhu vze­stupné daně z důchodu bezpracného*. II. vydání (1923/24 č. VlIl.) [Finanční hospodářství]

**Mildschuh, Dr. Vilibald**: *Platební bilance a měna* (1923/24 č. IX.). [Peněžnictví]

**Mayer, Dr. Alfred M.**: *Hospodářská a sociální situace jižních Čech po převratu* (1923/24 č.X.). K 2-50. [Sociální otázky]

**Malík, Dr. Karel**: *Statistika průmyslové výroby v ČS. v praksi* (1923/24 č. XI.) [Statistika];

**Hula, Ing. Josef**: *Reorganisace správy čs. drah jako železničního podniku spravovaného podle zásad, obchodního hospodaření* (1923/24 č. XII.) [Dopravnictví];

|  |  |
| --- | --- |
| OBZOR NÁROHOSPODÁŘSKÝ. Časopis věnovaný otázkám národohospodářským a sociálněpolitickým. Orgán Jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách. Vychází s podporou České akademie věd a umění v Praze. | Ročník: XXIX Rok 1924 |
| Periodicita: měsíčně každého 15. s výjimkou července a srpna  Rozsah (počet stránek): 474 | Náklad |
| Cena (předplatné) | Redaktor:Dr.Jos. Gruber Redakce: |
| Rubriky: Články, Rozhledy (Hospodářské, Sociální), Věstník Jednoty k povzbuzení průmyslu v Čechách, Česká společnost národohospodářská, přednášky, Knihy | Vydavatel: Nakladatelství J. Otto S R.O. v Praze |
| **Témata článků: (29)** | Autor (autoři) název stránky |
| Dopravnictví: (1; 3,5% ) | **Hůla, Josef, inž..**: *Nové systémy nákla­dové dopravy a jejich vliv na odstraněni deficitu čs.drah* 145, 197 |
| Stát a finanční hospodářství:  (5; 17,2%) | **Drachovský Josef, prof. Dr.**: *Několik úvah o tom; co je přepych* 5  **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Otázka jediné dané* 385  **Funk Vilém, prof. Dr.**: *Novela k dávce majetkové* 97  **Schwarz Frant., Dr.**: Nedoplatky na daň z příjmu, vyměřené z mezd 393  **Zelinka Josef, Dr.**: *Obtíže administrativy, pokus o diagnosu* 406, 446 |
| Hospodářství Československa:  (1; 3,5%) | **Edgar Emil**: *XVIII. století úvodem do moderního hospodářství* 156, 206 |
| Obecné otázky hospodářské:  (1; 3,5) | **Gruber Josef, prof. Dr**: Národní hospodářstvi na pražské universitě 259 |
| Obchod:  (3; 10,3%) | **Basch Antonín, doc. Dr.**: *Obchodně-politické otázky československé* 19, 60  **Dvořák Josef, Dr.**: *Společenstevní instruktorát při ministerstvu ob­chodu* 246  **Gruber Josef, prof. Dr.**:*Agrární cla* 289 |
| Peněžnictví:  (2; 6,9%) | **Horaček Cyril, prof. Dr**.: *Stabilisace měn a drahota* 49  **Horaček Cyril, prof. Dr.**: *K otázce aktivování banky cedulové* 337 |
| Průmysl:  (2; 6,9%,) | **Idem:** *Znárodnéní průmyslu* l  **Zimmler Emil, inž**.: *Hydroelektrisace* 25, 54 |
| Různé otázky:  (7; 24,1%) | **Boháč Antonín. Dr.**: *Natalita a mortalita v Čechách* 302  **Horácek Curii, doc. Dr.**: *Příspěvek k naší populační otázce* 152  **Gruber Josef, prof. Dr.**: *Josef Ignác Buče*k 65, 114  **Gruber Josef, prof. Dr** *Tomáš Akvinský* 168, 214  **Rossler Frant., inž**.: *K 251eté paměti založeni technologického musea pražského* 106  **Schneider Josef, prof. inž.**.: *K 251elé paměti založeni technologického mu­sea v Praze* 109  **Schneider Josef, prof. Inž.**: *Jinou cestou* 241 |
| Sociální otázky:  (2; 6,9) | **Gruber Josef, prof. Dr** *Sociální péče v československé repu­blice* 358, 398  **Gruber Josef, prof. Dr** *Vývoj sociálního myšleni v Česko­slovensku* 433 |
| Statistika: |  |
| Zahraniční otázky hospodářské:  (4; 13,8%) | **Čechrák Cyril, Dr*.:*** *Státní dluh a jeho účinky na nezaměstnanost v An­glii*. 117  **Kurnalowski Jerzy**: *Sociální a ekonomic­ký rozmach Polska* 437  **Majer Jindřich, Dr.**: *Argentinská stabilisace měny* 168, 259  **Zimmler Emil, inž.**: *Snahy po reformě, veřejné správy v Americe a ve Francii* 193, 309, 351 |
| Zemědělství:  (1; 3,5%) | **Živanský Bohdan, Dr.**: *Epilog k vládni osnově o vvmílání pšenice a žiru* 341 |

Přednášky ČSN v období 1924/25:

**Fořt, Dr. Josef**: *O nezbytnosti určitého měnového programu před aktivo­váním banky cedulové* (1924/25 č. I.). [Peněžnictví];

**Patočka, Dr. Ladislav**: *Obchodní attaché a konsulámi korespondence* (1924/25 č. II.). K 4— [Obchod]

**Hotowetz, Dr. Rudolf**: *Aktuální otázky naší politiky obchodní a měnové* (1924/25 č. III.). [Obchod];

**Mildschuh, Dr. Vilibald**: *Poválečná bytová otázka v cizině a u nás* (1924/25 č. IV.) [Sociální otázky];

**Fořt, Dr. Ludvík; Dušek, Ing. .Rud. a Štěpka J**.: *Rozprava o poválečné otázce bytové u nás a v cizině* (1924/25 č. V.). [Sociální otázky];

*Rozprava o poválečné otázce bytové u nás a v cizině* (1924/25 č. V.) [Sociální otázky]

**Ibl, Dr. Vincenc**: *Německé hospodářství po přijetí Dawesova plánu* (1924/25 č. VI.). K 4—.[Zahraniční otázky hospodářské];

**Peters, JUDr. Ing. Josef**: *Stav uhelného průmyslu v ČS*. (1924/25 č. VIl.) [Průmysl]

**Fafl, Dr. Zdenek**: *Vývoj a úkoly čs. obchodní politiky* (1924/25 č. VlIl.). [Dopravnictví]

|  |  |
| --- | --- |
| OBZOR NÁRODOHOSPODŘSKÝ. Časopis věnovaný otázkám národohospodářským a sociálněpolitickým. Orgán Jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách. Vychází s podporou České akademie věd a umění v Praze a Ministerstva školství a národní osvěty v Praze | Ročník: XXX. Rok: 1925 |
| Periodicita: 10 čísel/měsíčník  Rozsah (počet stránek): 498 | Náklad |
| Cena (předplatné) | Redaktor: Řídili Josef Gruber a František Hodáč |
| Rubriky: články, rozhledy, Věstník Jednoty pro povzbuzení průmyslu v Čechách (Česká společnost národohospodářská), přednášky (Jednota pro péči hospodářskou a kulturní v Praze), zápisy o schůzi ředitelství Průmyslové Jednoty, knihy a časopisy | Vydavatel: Naklad. J.OTTO, spol. s.r.o., Praha |
| **Témata článků: (55)** | **Autor (autoři) název stránky** |
| Dopravnictví:  (2; 3,6%) | **Nauticus**: *Časové rozhledy vodocestné* 7  **Nauticus**: *Gdyno přístavem Č.S.R. a vodní cesty do Polska* 219 |
| Finanční hospodářství:  (4; 7,3%) | **Hodáč František, Dr.**: *Rozpočet* 337  **Klumpar Vladislav, Dr**.: *Finanční podpora stavebního ruchu* 425  **Meissner Emil, Dr.**: *O kontumaci v berním řízení podle osnovy zákona o přímých daních* 260  **Rossi Jaroslav**: *Rozdělení předválečných dluhů a obnovení jejich služby na základě Pražské dohody* 459 |
| Hospodářství Československa:  (1 ; 1,8%) | **Dědek Vladimír, Dr.**: *Před šesti lety* 14 |
| Obecné otázky hospodářské:  (3; 5,5%) | **Dušek Jan, inž.**: *Marshal Alfred 1842 až 1924*. 121  **Matys Jan, Dr**.: *Tremolo* 289  *Menger Karel (k novému vydání jeho „Zásad nauky národohospodářské“) (┼)* 252 |
| Obchod :  (4; 7,3%) | **Salaba Josef, Dr**.: *Příspěvky k vývoji realitních cen a k realitnímu obchodu* 63  **Uhlig Karel, Dr.**: *Československý vývoz na světovém trhu* 411  **Uhlig Karel, Dr.**: *Pasivum obchodní bilance v říjnu* 486  **Uhlig Karel, Dr.**: *Povšechný ráz československé platební bilance* 295 |
| Peněžnictví:  (6; 10,9%) | **Dědek Vladimír Dr.:** *Několik poznámek k organisaci cedulových bank* 102, 214, 256  **Horáček Cyril, Dr.**: *Boj proti zlatu* 1  **Horáček Cyril, Dr.**: *Měnový problém valorisační*  **Horáček Cyril, Dr.**: *Neměli bychom zavésti vyšší peněžní jednotku* 385, 479  **Kellar Ladislav**: *O peněžní jednotk*u 476  **Quidam**: *Zákon o cedulové bance a devalvace* 145 |
| Průmysl:  (3; 5,5%) | **Dvořáček Jan, inž**.: *Unifikace živnostenského práva* 314  **Dvořák Josef**: *Instruktorát živnostenských společenstev* 362  **Matys Jan, Dr**.: *Uhelná krise* 340 |
| Různé otázky:  (8; 14,5%) | *Dr. František Friedler (┼)* 72  **Gruber Josef, Dr**.: *Do třicátého ročníku* 21,65,116  **Gruber Josef, Dr.**: *Některé příspěvky k životopisu Bráfovu* 224, 264, 268, 291  **Horáček Cyril, Dr**.: *Josef Gruber (┼)* 194  *Masaryk T G (k jeho 75. narozeninám)* 97  **Mansfeld B., inž.**: *Za zemřelým místopředsedou Jednoty Průmyslové prof. Drem Josefem Grubrem* 199  **Prunar Josef, JUDr**.: *Profesor Gruber v Národohospodářském ústavě* 247  *Rok 1919*. 17 |
| Sociální otázky:  (7; 12,7%) | **Forster Vilém, Dr**.: *Optimální pracovní doba* 441  **Hotowetz Rudolf, Dr.**: *Stanovení rozsahu pensijní povinnosti* 149, 206  **Lukáš Josef, Dr**.: *O jednotnou nemocenskou pojišťovnu* 156, 202  **Polák Karel, JUDr.**: *Starobní pojišťování živnostnictva a rolnictva u nás* 4  **R.S.K.**: *Jednání o úpravě požitků státních zaměstnanců* 489  **Schönbaum E., prof.**: *Sociální pojištění osob samostatně výdělečně činných* 49  **Trnka František, Dr.**: *Jest uzákoněný systém starobního a invalidního pojištěný vhodný a úsporný?* 245 |
| Zemědělství: (1; 1,8%) | **Zimmler Emil, inž**.: *Ekonomie práce zemědělcovy* 60 |

Přednášky ČSN v  období 1925/26:

**Jelínek, Dr. Bohumil**: *Úvěr státní a peněžní trh* (1925/26 č. I.). [Finanční hospodářství];

**Fořt, Dr. Josef**: *O povaze nynější naší měnové stability a podmínkách její trvalosti* (II vydání) (1925/26 č. II.). [Peněžnictví];

**Barta, Dr. lng. Rudolf**: *Průmysl stavebních hmot v ČS*. (1925/26 č. III.). [Průmysl]

**Basch, Dr. Antonín**: *Hospodářský problém rakouský* (1925/26 č. IV.).[Zahraniční otázky hospodářské];

**Fořt, Dr. Josef**: *O sociologických kořenech kapitálu a povaze kapitálu, zvlášť kapitálu peněžního* (1925/26 č. V.). II. vyd. [Peněžnictví];

**Jirásek, Ferdinand**: *Družstevnictví* (1925/26 č. VI.). [Sociální otázky];

**Záruba-Pfeffernumn, Ing. Jos**.: *Dusíkový problém v ČS*. (1925/26 č. VIl.). [Hospodářství Československa];

**Meissner, Dr. Emil**: *O reformě přímých daní* (1925/26 č. VlIl.). Finanční hospodářství]; **Hotowetz, Dr. Rudolf**: *Hospodářské sblížení evropských států* (1925/26 č. IX.) [Zahraniční otázky hospodářské];

**Kubice, Ing. Alois**: *Mezinárodni význam obchodu dřívím, lesního hospodář­ství a dřevařského průmyslu v ČS.* (1925/26 č. X.). [Obchod, Průmysl; Zemědělství];

**Radouš, Fr**.: *Nové směry vodohospodářského podnikání v republice Československé* (S připojenou diskusí.) (1925/26 č.XI)

**Kollar, Dr. Robert**: *Daňové břemeno a daňová únosnost* (1925/26 č. XII.).[Finanční hospodářství];

# 3. Pracovní materiály

## Z připravované monografie tvůrčím mezigeneračním týmům

Začalo období prázdni a podle svého předsevzetí jsem začal dávat dohromady týmově připravenou monografii s pracovním názvem *„Tvůrčí mezigenerační týmy – základ inovačního potenciálu i realizátor změn“*. Uveřejňuji dosud zpracovanou pracovní část předmluvy a kousek úvodu.

**Předmluva od vedoucího autorského týmu**

Do (v pořadí sedmé monografie zpracované týmem, který se zabývá problematikou přechodu k ekonomice, jejíž dominantní ekonomický sektor bude vytvářen produktivními službami, tj. službami zaměřenými na nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu) zařazuji ještě před úvodem několik svých úvodních poznámek. Považuji je za důležité k lepšímu pochopení dalšího textu, resp. toho, co vydáním monografie sledujeme.

Povodně měla být obsahem sedmé monografie problematika interdisciplinárního přístupu. Z několika důvodů. Řešení problematiky interdisciplinárního přístupu (ve smyslu toho, jak jej realizovat) zvyšuje produktivitu odborné činnosti, zejména týmové. Dalším důvodem je, že na tématu významu interdisciplinárního přístupu lze velmi názorně ukázat, jak dysfunkčně působí současná kritérie hodnocení „tvůrčí činnosti“ (jak se to nyní nazývá místo kdysi užívaného „vědecké činnosti“, což není tak úplně náhodou). V neposlední řadě pak proto, že tomuto tématu byl věnován 22. ročník loňské tradiční konference „Lidský kapitál a investice do vzdělání“ a máme k dispozici dostatek velmi dobrých podkladů ke zpracování monografie na téma interdisciplinárního přístupu. Jeden z nejhodnotnějších a nejzajímavějších je od doyena našeho týmu Vladislava Pavláta.

Monografii na téma interdisciplinárního přístupu dokončíme. Doufám, že nedlouho po té, kterou nyní věnujeme problematice tvůrčích mezigeneračních týmů (dále TMT). Proč ta změna pořadí? Také má několik příčin:

- Podařilo se nám dosáhnout řady důležitých výsledků v oblasti TMT.

- Připravujeme na toto téma prestižní projekt, v rámci kterého ukážeme, že se jedná o problematiku, k jejímuž zpracování se nabízejí velmi silné teoretické nástroje.

- Jde o určitou sebereflexi našeho vlastního týmu.

…a bylo by možné uvést ještě další dílčí důvody. Ale nejdůležitější je něco jiného. Stále více lidé z různých oblastí, různého věku a při různých příležitostech se mně ptá: **Lze v současné době vůbec něco dělat pro změnu k lepšímu?**

Otázka je na místě. Jak a čím může člověka přispět k tomu, abychom našli východisko z krize, do které se stále více zaplétá celý svět i naše země. Problémy i rizika narůstají a řešení většina lidí nevidí. A už vůbec nevidí, jak by sami mohli k řešení problémů a snížení rizik přispět. Případně se nechají zlákat někým, kdo jim nabídne chvilkovou iluzi, aby pak byli ještě více zklamáni. To je empirický fakt doložitelný průzkumy veřejného mínění. A věda je nemůže ignorovat. Měla by na něj reagovat tím, že na otázku *„Co dělat, aby se věci začaly měnit k lepšímu?“* dá odpověď. (A podle toho, jak fundovanou, využitelnou a konkrétní odpověď je věda schopna dát, by se měla hodnotit…)

Při současném narušení (které dosahuje až úrovně destrukce či rozkladu) nelze očekávat změnu „shora“, alespoň ne bez toho, že se pro ni vytvoří podmínky zdola. Doložím to konkrétním příkladem.

**Záhada ztracené „páté cesty“ stabilizace průběžného penzijního systému**

Tuto část předmluvy lze číst i jako detektivku. On to vlastně detektivní příběh je. Záhada ztracené „páté cesty“. Jaké cesty? Chce to chvilku trpělivosti a vše se dozvíte.

Dlouhodobě, i s řadou svých kolegů, z nichž někteří jsou spoluautory monografie, se zabývám problematikou reformy penzijního systému. Působil jsem (a nikoli sám z našeho týmu) i v Potůčkově komisi pro reformu penzijního systému v době, kdy byl předsedou vlády B. Sobotka. Tehdy jsme v logice naší představy směřování společnosti k té, jejíž ekonomika bude založena na produktivních službách (vzdělání, péče o zdraví, lázeňství apod.) navrhli nejméně bolestnou cestu stabilizace penzijního systému založenou na **zvýšení motivační role průběžného penzijního systému k dobrovolnému individuálnímu prodloužení doby výdělečného uplatnění**. Motivující systém by stačilo zavést jen pro ty, kteří dosáhli hranice důchodového věku, tj. v době předpokládaného uplatnění návrhu v 65 létech. Pak by jej bylo možné dále rozšiřovat i na nižší ročníky.

Návrh jsme (v autorském složení J. Mert, J. Mihola, já a P. Wawrosz) přednesli na pracovní konferenci Odborné komise pro důchodovou reformu v roce 2016 pod názvem *„Postgraduální nadstavba současného systému penzijního pojištění“*, následně vyšel ve sborníku vydaném z této konference. Sborník vydala (Potůčkova) Komise pro důchodovou reformu. Vyšel v tištěné i internetové podobě, zde je celý ke stažení:

[http://www.duchodova-komise.cz/wp-content/uploads/2017/02/Sborn%C3%ADk-z-konference-OK-pro-DR-30.-11.-2016.pdf](http://www.duchodova-komise.cz/wp-content/uploads/2017/02/Sborník-z-konference-OK-pro-DR-30.-11.-2016.pdf)

Návrh vzbudil velký zájem a dalo se čekat, že se navržená cesta bude vzata v úvahu alespoň jako jedna z možností, která se bude porovnávat sa dalšími. Pro jistotu jsme však návrh konkretizovali v několika směrech, propočítali a prezentovali i v zahraničí. Uvedu příklad jen nejvýznamnějších publikací:

VALENČÍK, Radim, Jana KOTĚŠOVCOVÁ a Jan MERTL. Postgraduate Merit-Based Pension System Extension and Macroeconomic Factors of Regional Development. In *Hradec Economic Days*. Hradec Králové: University of Hradec Králové, 2016. s. 391 – 399. ISBN 978-80-7435-634-6. (Tento příspěvek byl oceněn spolu s několika málo jako nejlepší a odměněn hodnotnou cenou.)

VALENČÍK, Radim a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Fully Merit-based and Closed Pay.as-you-go Pension System: Basis of Reforms. In *Curent trends in public sector research. Proceedings of the 20th International Conference*. Brno: Masaryk University, 2016. s. 148-155. ISBN 978-80-210-8082-9.

VALENČÍK, Radim a Miroslav JURÁSEK. POSTGRADUATE FULLY MERIT-BASED AND FULLY CLOSED PAY-AS-YOU-GO PENSION SYSTEM. *Economy&Business*. Burgas: Science Events Ltd, 2017, Neuveden, č. 11, s. 32-40, 11 s. ISSN 1314-7242.

MERTL, Jan, Jiří MIHOLA, Radim VALENČÍK a Jan BOSÁK. Postgraduate pension system´s extension: support tool for active ageing. In Marcynkiewicz, E. *PenCon proceedings 2018*. Lodž: Lodž University of Technology, 2018. s. 63-75. ISBN 978-83-7283-900-8. (Toto je významné fórum, kterého se zúčastňují přední odborníci na problematiku penzijních systémů z V4, ale i z dalších zemí, příspěvky zde procházejí náročným recenzním řízením.)

MERTL, Jan a Radim VALENČÍK. The Extension Of Pay-As-You-Go Pension Insurance System – Income And Expenditure Aspect. Economy & Business. Burgas: International Scientific Publications, 2019, roč. 13, č. 1, s. 77-86. ISSN 1314-7242.

MERTL, Jan, Jiří MIHOLA a Radim VALENČÍK. Incentive postgraduate extension of pension system. In Economics, Management, Finance and Social Attributes of Economic System. *Proceedings of abstract EMFSA 3.6-6.6.2019*. Slovakia: BCSS. L.L.C Považská Bystrica, 2019. s. 55-62. ISBN 978-80-8154-269-5.

VALENČÍK, Radim a Jaroslav ŠULC. Jakou reformu penzí pro ČR a proč? *Fórum sociální politiky*. Praha: VÚPSV, 2020, roč. 2020, č. 2, s. 22-30. ISSN 1802-5854. **(Toto je velmi významný výstup, protože časopis vydává přímo výzkumný ústav při MPSV a je určen právě pro potřeby odborných týmů a vedoucích pracovišť MPSV, tj. těch, kteří se problematikou reforem v dané oblasti zabývají.)**

Celý článek je dostupný zde: <https://www.vupsv.cz/2020/04/15/jakou-reformu-penzi-pro-cr-a-proc/>

Řada dalších článků na toto téma je v tisku, takže například právě v době, kdy píšu tuto předmluvu, jsem dostal zprávu, že k problematice k **páté cesty** zabezečení trvalé, **ekonomicky efektivní a sociální přínosné**, stability penzijního systému vyšel náš článek v prestižním ruském časopisu *Upravlenie (Řízení)*:



Časopis je online dostupný zde:

<https://upravlenie.guu.ru/jour/index>

Celý náš článek je ke stažení zde:

file:///C:/Users/radim/AppData/Local/Temp/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%BC\_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BB%20%D0%AF%D0%BD\_%D0%A3%D0% BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\_1-2021.pdf

Širší kontext navrhované reformy jsme pak s kolegou P. Sedláčkem objasnili v témže časopisu v článku *Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí?* (v článku je popsána i oblast uplatnění kvalifikovaných osob vyššího věku v tvůrčích mezigeneračních týmech, které jsou nositeli hlavního inovačního potenciálu země). Celý článek je zde:

<https://www.vupsv.cz/2020/08/19/ctvrta-prumyslova-revoluce-nebo-zmena-srovnatelna-s-prumyslovou-revoluci/>

K čemu myslíte, že naše snaha vedla?

Na veškerou snahu, tak jak jsem ji popsal v předcházejícím pokračování, byla nulová reakce ze strany těch, kteří jsou za fungování penzijního systému a jeho reformu zodpovědni. Každého nepochybně nepadne otázka: Jak je to možné?

S odpovědí ještě chvilku vyčkejme. Zaregistrujme to jen jako fakt, který vypovídá o tom, jaké postavení v současné době věda o společnosti má.[[1]](#footnote-2) To není dobrá situace v době, kdy se problémy zauzlují a kdy nelze čekat na zázrak. Řešení narůstajících problémů může vzejít jen z kvalifikovaného přístupu, který se o teorii opírá. Ti, kteří dnes o nás rozhodují, ovšem nemají ani představu toho, co to znamená.

Nyní je na čase uvést, **co znamená pojem „pátá cesta“ stabilizace penzijního systému**. Nepřímo tento pojem zavedla ministryně J. Maláčová, když v prosinci 2020 v rozhovoru k výsledkům komise pro reformu penzijního systému (resp. „spravedlivé důchody“) uvedla:

*"Jsou čtyři cesty, jak zajistit udržitelnost důchodového systému. Buď zvýšíte věk odchodu do důchodu, to já jako sociální demokratka odmítám. Nebo zvýšíte sociální pojištění, myslím si, že u nás je zdanění práce už velmi vysoké. Třetí možnost je, že snížíte důchody, pevně doufám, že se k tomu nikdo nechystá, protože důchody jsou nyní nízké. No a ta čtvrtá možnost, protože si myslím, že ty tři první jsou nepřijatelné pro většinu politické reprezentace, jak jsem s těmi jednotlivými zástupci mluvila, je ta, že to stabilizujete přes dodatečné daňové příjmy."*

Viz: [https://www.seznamzpravy.cz/clanek/malacova-babis-reformu-duchodu-nechce-30-let-jsme-promarnili-133431#seq\_no=1&source=hp&dop\_ab\_variant=0&dop\_req\_id=M5r09JDiPnI-202012112237&dop\_source\_zone\_name=zpravy.sznhp.box&utm\_campaign=&utm\_medium=z-boxiku&utm\_source=www.seznam.cz](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/malacova-babis-reformu-duchodu-nechce-30-let-jsme-promarnili-133431" \l "seq_no=1&source=hp&dop_ab_variant=0&dop_req_id=M5r09JDiPnI-202012112237&dop_source_zone_name=zpravy.sznhp.box&utm_campaign=&utm_medium=z-boxiku&utm_source=www.seznam.cz)

Hlavní problém Maláčové a jejího okolí je, že nevidí **pátou cestu**. Tou je **posílení motivační role penzijního systému k prodloužení doby dobrovolného produktivního (výdělečného) uplatnění**. Toho lze dosáhnout právě na základě dobře nastaveného NDC systému s jednotnou základní dávkou. A také dobře rozloženého procesu nastartování realizace reformy. Spoléhat jen na "čtvrtou cestu", tj. dodatečné daňové příjmy, znamená buď potlačit motivační složku systému k prodloužení doby produktivního uplatnění, nebo (což je pravděpodobnější) pohřbít ještě nenarozené dítě. V době výrazně narůstajícího deficitu veřejných financí je to pak něco, co už vůbec nelze brát vážně.[[2]](#footnote-3)

Zdůrazňuji, že v případě posílení motivační role penzijního systému se jedná o zcela jinou než tu výše uvedenou "třetí cestu", která je prezentována jako "zvýšení věku odchodu do důchodu". To navrhuje například Národní rozpočtová rada. Důvody, proč je tato cesta chybná nejsou jen sociální (jak uvádí Maláčová), ale i ekonomické. Paušální prodloužení doby odchodu do důchodu by výrazně oslabilo stimulační roli systému právě k tomu, aby byl využit největší ekonomický zdroj vycházející z diferencovaných předpokladů dlouhodobého a zainteresovaného uplatnění na profesních trzích. Mj. naplnil by se tím i samotný smysl penzijního pojištění, protože pojistnou událostí je ztráta schopnosti plného či částečného výdělečného uplatnění v důsledku stárnutí. Smyslem penzijního pojištění je vytvářet solidaritu mezi těmi, u nichž příslušná pojistná událost nastala, a těmi, u nichž nenastala, tj. mezi těmi, kteří mohou a chtějí být ve vyšším věku produktivně činní, a těmi, kteří z řady důvodů již nemohou či nechtějí být výdělečně činní.

Přitom existuje cesta, jak celou reformu udělat naprosto bezbolestně a bez rizik. Jednoduše tím, že se věk odchodu zastropuje na 65 létech a ti, kteří budou pokračovat ve výdělečné činnosti, dostanou zpět (po velmi nízkém odvodu do solidárního prvku systému) to, co do nadstavbového plně zásahového systému vloží. Po nastartování a vyladění tohoto nadstavbového systému lze pak postupovat směrem k nižším věkovým skupinám podle pravidel obdobných předčasnému odchodu do důchodu, tj. rozšiřovat NDC systém směrem k nižším věkovým skupinám. Výhodou tohoto postupu je, že vnáší do ekonomiky okamžitě velmi silné motivace všech zúčastněných subjektů (nejen pojištěnců, ale také subjektů poskytujících vzdělávací, zdravotní, lázeňské a jiné služby). Návazně na zvýšení motivující role penzijního systému lze realizovat další součásti komplexní reformy systémů sociálního pojištění a sociálního investování tak, aby se plně využily možnosti prodloužení doby produktivního uplatnění jak za současných podmínek, tak i v dlouhodobé perspektivě změn přechodu k ekonomice, jejímž dominantním sektorem bude sektor produktivních služeb.

**TMT dvakrát ve hře**

Už nyní je důležité si povšimnout důležitého momentu. Původně jsme se touto problematikou zabývali, abychom ukázali, že lidé vyšších věkových kategorií mohou najít výdělečné uplatnění, které splňuje dva zásadní předpoklady:

1. Je pro ně atraktivní, přispívá k udržení kvality jejich života včetně uchování významných společenských kontaktů, umožňuje jim postupné rozvolňování pracovních aktivit. To jsou právě TMT. Není nutné hledat uměle vytvářené pracovní příležitosti typu lakování nehtů nebo forestgampovské stříhání trávniku. Pokud se bude inovační potenciál společnosti vyvíjet přirozeným směrem k rozrůstání počtu a významu TMT, otevře se obrovský prostor pro plné a neomezené uplatnění starších osob, které dbaly na svou profesní přípravu a kondici.

2. Jejich uplatnení je vysoce ekonomicky přínosné. A to nejen proto, že jsou zdrojem významných zkušeností z profesního i společenského života, ale do TMT přináší i velmi důležitý potenciál svých kontaktů. Jak si ukážeme, hrají i velmi důležitou roli při řešení jednoho z nejkritičtějších momentů vývoje TMT, při řešení problému nástupnictví.

Nyní se ukazuje, že TMT hrají ještě významnější a obecnější roli. V současné době žádný člověk sám, tj. bez dobrého týmu, neprosadí. Nemá šanci cokoli ovlivnit. Potřebuje se opřít o tým. Tým, s tvůrčím potenciálem, který je schopen jen navyšovat, tým s mezigenerační dimenzí.

Účast v TMT je podmínka nutná, ale ne dostatečná. Jak ukázal příklad prosazování reformy penzijního systému rozumným směrem, důležitá je zejména VÝDRŽ. Jen pro zajímavost, resp. k tomu, jak to chodí: Všichni z našeho týku, kteří se účastnili práce v Potůčkově komisi pro důchody, byli z komise Maláčové-Nerudové vyloučeni. Proč? Přemýšlejte. V současné době se však situace v několika směrech začíná měnit. Na několika vlivných místech se pod vlivem různých motivací začalo seriózně o „páté cestě“ uvažovat.

Postupně se ukázalo, že TMT jsou významné ještě z dalších důležitých aspektů. Například proto, že jsou komunitami, které jsou na lokální úrovni nejblíže evolučně stabilní strategii (ve smyslu teorie her) lidské pospolitosti. A také proto, že problematika jejich dynamické stability umožňuje a současně předpokládá nasazení velmi silného teoretického aparátu (včetně toho, který vychází z matematických základů teorie her).

V dalším se budu věnovat mnohem „přízemnější“ problematice, která vychází z toho, že nikdo z nás tak dobrý, aby tváří v tvář současným deformacím globální společnosti, která se citelně promítá i do lokálních podmínek, něco prospěšného prosadil, resp. přispěl k nápravě stavu.

**TMT – příležitost pro každého**

„*Tak to už je vyložená hloupost“* – namítne řada lidí. – *„TMT předpokládají vysoce kvalifikovanou tvůrčí činnost, špičkové profesní výkony. Na to já nemám.“*

Omyl. Zde se dostáváme k místu, kde lze ukázat, jak si dobrá teorie nachází dobrou praxi a jak si dobrá praxe může najít dobrou teorii. Jinými slovy k místu, které ukazují možnosti dobré teorie. **Pokud má být TMT odolný vůči nepříznivým vlivům vnějšího prostředí, musí být jeho stabilita založena na sdílení dlouhodobé vize.** To zvyšuje hodnotu výplat kooperace v týmu, což zanedlouho podložíme důležitým modelem.

Připomeňme si, že doporučení, která pro dynamickou stabilitu TMT můžeme dát, vycházejí ze tří oblastí:

- Praktických zkušeností.

- Obecné teorie.

- Návaznosti na stávající spojení obého v oblasti teretické reflexe (typické pro přístup E. Ostromové).

(K tomu by ještě mohly přispět počítačové modely, se kterými pracoval R. Axlrod v podobě jeho turnajů počítačových programů nebo behaviorální ekonomické experimenty používané E. Ostromovou, v našem případě vystačíme s interpretací jejich poznatků.)

Jak se ukazuje, je pro dynamickou stabilitu TMT důležité **společně sdílení prožitků, tudíž i cílená organizace společných akcí, které obohacují život člověka a přínášejí mu naplnění**. **Prožitky** z oslav narozenin, výletů, kulturních akcí (fyzikové realizující revolucí ve 20. a 30. létech v tomto oboru hráli amatérské divadlo) apod. **se přenášejí na motivace v oblasti společné tvůrčí činnosti, zvyšují výplaty z kooperace, a to velmi podstatným způsobem**.

Doporučení, které je téměř „sine qua non“ (to, bez čeho to nejde): **Kdo chce vytvořit perspektivní TMT, musí jej spojit s cíleným organizováním společných akcí, které přinášejí plné prožitkové uspokojení, přičemž tyto akce musí být otevřeny všem zájemcům. A v rámci toho je nutné přirozeným a neformálním způsobem popularizovat tvůrčí výsledky daného týmu.** Pro soudržnost TMT to má obrovský přínos. A v této oblasti se nabízí příležitost každému, kdo si takový TMT najde:

- Aby se účastnil něčeho, co ho zajímá a baví.

- Aby tím přispěl k posílení týmu ve vztahu k prostředí, které v logice současného světa se chová tím více nepřátelsky a záludněji, čím větší úspěch TMT má (po česku – „úspěch se neodpouští“, ale ono to má hlubší příčiny, o kterých pojednáme v monografii).

- Aby zprostředkoval informaci o působení TMT případným dalším zájemcům.

- Aby týmu napomohl vytvářet prostředí pozitivních společenských kontaktů.

- Aby umožnil určitou reflexi týmu a případně dodal informace různého typu.

Vím, o čem hovořím z vlastní zkušenosti. A to jak z působení TMT, do kterých jsem vstoupil, tak i těch, jejichž vznik jsem inicioval a ve kterých působím dosud.

Odsud vyplývají doporučení jak pro ty, kteří mohou být přímou součástí výkonného jádra TMT, tak pro ty, kteří mohou tvořit jeho prostředí, ve kterém dochází ke sdílení zážitků:

**1.** **Pokud se rozhodnete vytvářet TMT, být přímo přitom, nepodceňujte význam společného sdílení zážitků, nejděte vhodné formy, otevřete se v této oblasti všem, kdo má zájem, využijte to k popularizaci své činnosti.**

**2. Pokud se necítíte přimo na to, abyste byli „při tom“ v jádru TMT, podívejte se, zda někde kolem vás nepůsobí TMT nebo skupina osob, ze které by se TMT mohl zrodit, zkuste se s nimi kontaktovat, účastnit se akcí se společným sdílením zážitků, nebo je přímo pro ně organizovat; v konkrétních podmínkách vždy existuje řada konkrétních možností.**

Mimo jiné: Jeden z hlavních důvodů, proč jsem se rozhodl začít tuto monografii předmluvou, jsou právě výše uvedená doporučení. Je nejvyšší čas začít a připravovat půdu pro pozitivní změny, které se mj. poznají i podle toho, že dostatečně velký počet lidí pochopí prosté: *„Sami nic nezmůžeme, ale když vhodným způsobem spojíme síly v oblasti, ve které je to důležité, dokážeme cokoli.“* A oblast TMT nabízí možnosti **aktivního a produktivního fandovství**.

**Jdeme to turbulencí**

Být součastí týmu, alespoň jeho širšího okruhu sympatizantů, je důležité ještě z jednoho hlediska. **Jdeme do turbulencí.** Globálně i lokálně. Ekonomických i politických, finančních a patrně bohužel i válečných. Nebýt sám je důležité nejen z individuálního lidského hlediska, ale i ptoto, že čím je člověk osamělejší, tím je snadnější s ním manipulovat.

Proč nebýt sám právě prostřednictvím TMT? Z několika důvodů:

- Jde o dlouhodobou stabilitu komunity, která může poskytnout člověku oporu.

- Jde o nadgenerační nadhled, a to zvlášť v době, kdy k vyvolání konfrontací bude zneužit i mezigenerační aspekt.

- Velmi důležitou podmínkou věrohodnosti čehokoli a kohokoli je, aby něco dokázal ve své profesi, proto je akcent na tvůrčí charakter týmů tak důležitý.

- Odborné zázemí týmu týmu je důležité pro uchování racionality; důvěrná znalost toho, jak se vyvíjely vědecké základy v nějaké konkrétní oblasti je důležitou oporou proti manipulaci zneužívající iracionálních prvků, kterým mají někteří lidé tendenci podléhat.

Protože období turbulencí se rychle přibližuje, je třeba co nejdříve odstartovat období, kdy se začně zvyšovat role tvůrčích mezigeneračních týmu. Jak k tomu dojde? Lze uvažovat několik forem vzniku TMT:

- Rozdělení stávajícího TMT na dva či více samostatné TMT.

- Reaktivací TMT, který ukončil či utlumil svoji činnost.

- Z ad hoc vytvořeného týmu k řešení jednorázové úlohy.

- Postupným seskupováním osob působících v určité instituci.

- Přerůstáním startupu v TMT.

Ke zvýšení jejich role pak může přispět každý tím, že se stane součástí jejich aktivních sympatizantů.

**Základní dilema**

Hned na počátku uvažování o problematice související s rolí v současné době TMT je dobré dívat se na ni prizmatem základního dilematu, které řeší každý člen v každou chvíli. Toto dilema lze zformulovat v podobě dvou alternativy:

**- Chovat se kooperativně ve vztahu k ostatním, tj. být platným členem týmu, navyšovat potenciál týmu (spočívající v tom, co umí každý z členů týmu, jak si rozdělí role a pozice, jaké si vytvářejí kontakty na své prostředí), realizovat svůj podíl na tvůrčí činnosti týmu, z tohoto hlediska se podílet na řešení případných problémů, tím přispívat k dlouhodobé stabilitě týmu a zvyšování výplaty své i výplat ostatních hráčů.**

**- Chovat se nekooperativně, tj. využít potenciál týmu ve svůj prospěch, a to i za cenu (jak tomu zpravidla bývá), že je tím tým poškozen.**

Toto dilema hráče lze vyjádřit jako dvoumaticovou hru tak, aby k řešení konkrétních úloh mohl být použit aparát teorie her.

**Tabulka 1 Dvojmaticová hra**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Hráč B | | | |
| K | | N | |
| Hráč A | K | | kk : kk | | kn : nk |
| N | | nk : kn | | nn : nn |

Zde K znamená, že hráč zvolil kooperativní strategii, N že zvolil nekooperativní strategii, kk, kn, nk, nn jsou výplaty hráčů v jednotlivých případech.

Hráči mohou být v symetrickém postavení a pak jsou i výplaty symetrické, ale můžeme uvažovat i obecnější a trochu složitější případ odlišného postavení hráčů a odlišných výplat.

Konkrétní podoba kooperativní či nekooperativní strategie může být velmi odlišná, mění se se změnami prostředí, ale i dle vývojového stupně TMT.

Například v počátečních fázích je vznikající TMT velmi zranitelný tím, že významní členové týmu mohou získat atraktivní nabídku na alternativní uplatnění v jiném týmu, v některých případech motivovanou i snahou prostředí nepřipustit vznik úspěšného TMT, který by konkuroval „zavedeným vztahům“. Jiný typ dilemat vzniká na bázi různých konfliktů v týmu, které reagují na problémy či neúspěch, významná jsou i dilemata při řešení problému nástupnictví apod.

Obecně platí, že čím delší perspektivu týmu jeho člen vidí, tím silnější jsou motivace ke kooperativnímu chování. Bez jasné, konkrétní a realistické vize lze TMT jen obtížně nastartovat.

V monografii využijeme nástroje teorie her k tomu, abychom jednotlivé případy rozlišili a utřídili, na základě toho pak formulovali řadu doporučení. V této vázi je důležité:

1. Abychom si neustále jasně uvědomovali, jaké základní dilema z hlediska dynamické stability TMT každý hráč řeší.

2. Abychom dokázali propojit obecně formulované dilema s konkrétními příklady, které známe z vlastní zkušenosti.

**Konkrétní příklad problému, jehož řešení bez vzniku příslušného TMT je nereálné:**

**Reforma penzijního systému**

Ke skutečné nápravě stavu dojde teprve tehdy, když každý z problémů, které nás dnes trápí, které zůstávají neřešeny a jejich neřešení vyvolává problémy další, vznikne funkční TMT. Pokud při řešení příslušného problému musí sehrát roli veřejné instituce (složky státního aparátu), musí být do tohoto institucionálního systému příslušný TMT začleněn, i když jej bude výrazně přesahovat (skupina expertů a širší aktiv).

K tomu, abychom si to představili co nejkonkrétněji, uvedu příklad reformy penzijního systému. Čím se lišila skupina Jany Nerudové sestavená ke „spravedlivým důchodům“ od TMT? V těch nejdůležitějších parametrech:

1. Nevytvořila si perspektivu vlastní dlouhodobosti, vlastní dlouhodobé vize svého působení. Její členové v ní jen krátkodobě hostovali a nespojovali svou perspektivu se zvyšováním potenciálu této skupiny. To mělo za následek, že zcela převládly snahy vytěžit z účasti ve skuponě to, co se dalo, podle toho pak dopadl výsledek.

2. Vůbec se neprojevila snaha členů skupiny zvyšovat její potenciál.

3. Rovněž nedošlo ke komplementaritě rolí a pozic, což je pro fungování TMT mimořádně významné (o tom bude podrobněji pojednání v mononografii).

Bylo možné, resp. bude možné, aby nějaké skupina k reformě penzijního systému fungovala jinak, tedy jako TMT? Samozřejmě. A nejen možné, ale i nutné, pokud se má podařit reformu dobře připravit a postupně realizovat.

Pokud má vznknout TMT, pak musí vznknout jádro tohoto týmu, které bude pracovat s dlouhodobou perspektivou obsahující i zvyšování vlastního potenciálu. To navíc odpovídá povaze reformy v dané oblasti. Pokud má být reforma úspěšná, musí se na ni jít tím, co jsme nazvali „pátou cestou“, tj. **výrazným posílením motivační role průběžného penzijního systému k individuálnímu, dobrovolnému a nevynucenému prodloužení doby produktivního uplatnění**. Návazně pak zapojovat celou řadu faktorů, které výrazné prodloužení doby produktivního uplatnění umožňují. Možnosti využívání obrovských rezerv v oblasti prodloužení doby produktivního uplatnění jsou prakticky neomezené. Jde jen o to, jak bude příslušný tým výkonný, jak silnou pozici si vytvoří, jak bude odolný vůči vnějším tlakům a jak bude zvyšovat svůj vlastní potenciál.

Ukážeme si přehledně, jaké možnosti se v perspektivě 20 let nabízejí, pokud jde o možnost dobrovolného prodloužení doby produktivního uplatnění (a jaký prostor pro oblast tvůrčích aktivit při přípravě a realizaci koncepční reformy penzijního systému se tím otevírá).

**Jak mohou proběhnout komplexní reformy zaměřené na prodloužení doby dobrovolného produktivního uplatnění člověka**

Moje základní tvrzení je, že **administrativní, nucené, paušální prodloužení doby odchodu do starobního důchodu je neefektivní, kontraproduktivní, protilidské, nic neřeší, ale především by znemožnilo jít cestou vycházející z individuálních motivací a solidarity mezi těmi, kteří mohou a chtějí být produktivně činní, a těmi, kteří produktivně činní být nemohou či nechtějí**.

Předesílám, že reforma musí být skutečně komplexní a zapojovat dle logiky přirozené návaznosti další a další faktory, které prodloužení doby produktivního uplatnění umožní. Pokusím se o nastínění některých (o kterých vím), aniž by jejich výčet byl úplný:

**1. Zvýšení motivační síly průběžného penzijního systému k prodloužení doby dobrovolného produktivního uplatnění dle individuálních možností při současném posílení solidarity mezi těmi, kteří chtějí být i ve vyšším věku produktivně činní, a těmi, kteří již být nemohou či nechtějí.**

To lze vhodným přechodem k NDC systému, dokonce by stačilo vytvořit „postgraduální nadstavbu“ průběžného systému, do které by vstupovaly osoby, které dosáhly hranice 65 let podle zásady, co do systému dám, to v podobě doživotní renty (po odpočtu vhodně nastaveného vnitrogeneračního solidárního odvodu) dostanu zpět. Tuto nadstavbu by pak bylo možné rozšiřovat směrem k nižším ročníkům a reformovat celý systém.

Odhad účinku: Oproti současnému stavu by se procento těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému, snížilo o 2 až 3 %.

**2. Motivovat zdravotní pojišťovny a prostřednictvím nich poskytovatele zdravotních i lázeňských služeb k prodloužení fyzických i psychických předpokladů uplatnitelnosti člověka na profesních trzích.**

To lze zajistit poměrně jednoduše tak, že odvody z výdělečné činnosti do zdravotního pojištění osob nad 65 let budou zůstávat příslušné zdravotní pojišťovně, tj. nebudou podléhat přerozdělování. Tím bude každá zdravotní pojišťovna zainteresovaná na poskytování těch služeb, o které jde, včetně prevence, monitoringu zdraví či poskytování lázeňské péče. Tak, aby osob, které se produktivně uplatňují v produktivním věku, bylo v jejím kmeni co nejvíce.

To může velmi brzy přinést snížení procenta těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému, o 1,5 až 2 %.

Postupným zdokonalováním systému podpory produktivního uplatnění, včetně zdokonalení tímto směrem orientovaných lékařských technologií to může znamenat 3 až 5 %.

**3. Celoživotní vzdělávání včetně certifikovaných kurzů zaměřených na upgrade schopností (profesních, komunikačních, sebepéči o zdraví apod.) poskytovaných univerzitami s ohledem na reflexi změn ve společnosti.**

I tyto vzdělávací služby lze ufinancovat z jejich ekonomických efektů. Postupně se změní celý vzdělávací systém.

Od prvotních efektů snížení procenta těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému, o 0,5 až 1 %. Ve dvacetileté perspektivě až o 5 %.

**4. Osvěta směřující k tomu, aby člověk od dětství uvažoval o celé své profesní kariéře, postupně si konkretizoval představu o své seberealizaci.**

Náklady v tomto směru jsou minimální.

Pokud se tím postupně ovlivní dominující pohled na svět, povede to ke snížení procenta těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému v delší perspektivě až o 5 %.

**5. Komplex pracovně právních opatření, které umožní postupné rozvolňování pracovních aktivit.**

Dalších 5 % v delší perspektivě.

**6. Hlavní a klíčové: Růst role tvůrčích mezigeneračních týmů v ekonomice jako nositelů inovačního potenciálu i jako oblasti ekonomicky velmi efektivního uplatnění osob vyššího věku.**

To ovšem předpokládá vymanění se ze setrvačného vývoje směřování ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na diktátu přerozdělovací moci, degenerujícího společenská systému, ve kterém stále větší roli oproti výkonu založenému na schopnostech (zejména schopnosti inovovat, přicházet s něčím novým a lepším) se prosazuje:

a) moc potlačující trh a konkurenci, udržující si závislost svých slouhů dotacemi, předraženými zakázkami a dalšími nástroji (používáním dvojího metru, politikou embarg, které jedněm zamezují v zahraničních ekonomických aktivitách, zatímco druhým pro ně otevírají prostor);

b) moc fatálně ztrácející výkonnost, vytvářející hierarchii stále méně schopných;

c) moc oslabující motivační roli sociálních systémů v oblasti podpory kvalitního vzdělání, kvalitní výchovy a kvalitní péče o zdraví;

d) moc zneužívající účelového výkladu zákonů;

e) moc potlačující schopnost používat rozum jako zdroj společenské orientace lidí rozkladem školství, aplikací deformovaných kritérií hodnocení výsledků vědy;

f) moc využívající masovou manipulací mediálním mainstreamem srostlým s redistribuční moci a živený touto mocí.

Znamená to přechod ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách.

Růst role tvůrčích mezigeneračních týmů povede ke snížení procenta těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému v perspektivě 20 let od zahájení komplexních reforem o 10 až 15 %,.

**Pokud shrneme výše řečené, tak problém trvalé udržitelnosti průběžného penzijního systému lze řešit výše uvedeným způsobem, protože během 20 let lze dosáhnout snížení počtu těch, kteří jsou odkázáni jen na příjmy z penzijního systému až o 50 % oproti současnému stavu při současném výrazném zvýšení výdělků. Současně s tím bude probíhat přechod ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách.**

**Možnosti reformy penzijního systému a realita**

Ukázali jsme si, že oblast přípravy a odborné podpory koncepční reformy penzijního systému (postupné zapojování jednotlivých faktorů prodlužování doby produktivního uplatnění člověka při současném zkvalitňování náplně jeho života) nejen umožňuje, ale přímo i vyžaduje, aby se toho ujal TMT. Skupina, která není motivovaná dlouhodobou perspektivou a zvyšováním vlastního potenciálu, není schopna za úspěšnou reformou stát.

Připomeňme, že základní dilema, které řeší každý účastník jakékoli skupiny (která se může vyvinout v TMT) je: **Podílet se na zvyšování potenciálu skupiny i výkonů a tím i výplat (peněžních i nepeněžních) jednotlivých členů skupiny, včetně vyplaty vlastní, nebo využít svou pozici ve skupině k navýšení vlastní výplaty, a to i na úkor zvyšování potenciálu i výkonu skupiny?**

Jak se upřednostnění nekooperativní strategie projevilo ve skupině, kterou vedla Jana Nerudová? Především tím, že od určitého momentu převážily tlaky na takový výsledek její práce, který nebude možné prakticky uplatnit a ze kterého tudíž nebude moci ten, kdo projekt reformy personálně reprezentoval na veřejnosti (Jana Maláčová jako tvář ČSSD) vytěžit politické body v období blížících se voleb do Sněmovny.

Některé dílčí prvky reformy i celkové zarámování reformy do rozdělení průběžného systému na nultý a první pilíř šly správným směrem. J. Maláčové však bylo naservírováno, že jsou jen čtyři cesty toho, jak dosáhnout vyrovnanosti, resp. stability penzijního systému (snížit starobní důchody, zvýšit výši pojistného, paušálně prodloužit dobu odchodu do důchodu, dodotovat penzijní systém z daní). První tři cesty byly označeny za asociální, takže zbyla čtvrtá, která ovšem znamená takovou zátěž státního rozpočtu, že penzijní reforma byla odvržena již jejím koaličním partnerem jako nesmysl (vyjádření A. Schilerové). Tím bylo dosaženo kýžených výplat jednotlivých členů skupiny: Reforma bude vypadat dobře, ale ČSSD ji nebude moci využít ve volbách ve svůj prospěch, resp. tato možnost bude výrazně omezena a v případě potřeby bude možné (s přihlédnutím k situaci v mediální sféře) dokonce prostřednictvím „nereálného“ návrhu v předvolebním boji ČSSD diskreditovat. Mj. bude zajímavé, zda či přesněji v jaké míře k tomu dojde.

První, kdo v politické sféře začal mluvit o „páté cestě“, tj. o posílení motivační role průběžného penzijního systému k dobrovolnému prodloužení výdělečného uplatnění je V. Michalík, jeden z kandidátů na ministra financí:

*„Zastáncem této představy je například Věslav Michalik, bývalý bankéř, starosta a také společný kandidát koalice Pirátů a STAN na ministra financí. Podle něj je důležité hledat rovnováhu mezi finančními možnostmi státu a vyplácením důchodů. „Je to relativně jednoduchá trojčlenka, kterou pak parametrizujete různými dodatečnými věcmi. Ale je jednoduchá v tom, že záleží na tom, kolik vyplácíte, jak dlouho a kolika lidem,“ uvedl v rozhovoru pro pořad Prostor X na Streamu. – Michalik odmítá debaty o zvyšování důchodového věku, který je momentálně zastropován na 65 letech, a místo toho navrhuje větší flexibilitu při volbě data odchodu do důchodu. „Já si myslím, že správně je o tom přemýšlet tak, že pojďme to udělat flexibilní. Nenuťte lidi, kteří v zásadě nechtějí, aby už šli (do důchodu, pozn. red.), a ti, kteří by chtěli dříve, že ještě nesmí,“ řekl v rozhovoru s tím, že by ale museli být výrazně více zvýhodněni lidé, kteří by pracovali déle. Nyní to není dostatečné a senioři nejsou motivováni pracovat.“*

Viz <https://ceskeduchody.cz/zpravy/odchod-do-duchodu-drive-flexibilita-rodi-se-politicke-plany>

Stojí za to podívat se na celý rozhovor:

<https://www.stream.cz/prostor-x/doba-hojnosti-a-rozhazovani-skoncila-rika-kandidat-na-ministra-financi-duchodcum-chce-dat-vybrat-64187562?dop_ab_variant=0&dop_id=64187562&dop_req_id=XbfyRWmwqAR-202106301451&dop_source_zone_id=1&utm_campaign=_var&utm_medium=z-boxiku&utm_source=www.seznam.cz>

Dlužno upozornit na to, že zatím ještě nikdo nepoužil nejsilnější argument pro „pátou cestu“, tj. výrazné zvýšení motivací v penzijním systému k prodloužení doby produktivního uplatnění člověka a návazně podpora dlouhodobé uplatnitelnosti ve vyšším věku komplexní reformou navazujích součástí systémů sociálního investování a sociálního pojištění, ale i dalšími opatřeními (mezi které patří podpora samotných TMT, které nabízejí nejvíce příležitostí k zaměstní ve vyšším i vysokém věku a možnost postupného rozvolňování výdělečných aktivit). Jaký argument?

Argument, který vychází z odpovědi na otázku, **co je pojistnou události z hlediska systému průběžného penzijního pojištění. Tou je to, že člověk v důsledku stárnutí ztratí plně či částečně schopnost výdělečné činnosti.** Solidarita, na které je tento penzijní systém založen, je pak zejména a především solidaritou mezi těmi, kteří chtějí a mohou být produktivně činní i ve vyšším věku, a mezi těmi, u nichž nastala pojistná událost, totiž to, že tuto schopnost ztratili, nastala.

**Úvod**

Hegel říkával, že nejsložitější otázkou uceleného výkladu libovolné problematiky je „Čím začít?“. To, že něčím začínáme, tedy začínáme právě „tímto“, musí totiž být něčím zdůvodněno, a totiž nemůže být začátkem.

K tomu přistupuje ještě jeden pragmatičtější aspekt. Když text nezaujme čtenáře hned od počátku, odloží jej, případně se s ním seznámí jen povrchně.

Jeden z možných začátků je stručná rekapitulace toho, jak se poznání v určité oblasti, řešení určité problematiky vyvíjelo. Touto cestou se vydáme i v našem případě. Rekapitulaci toho, jak se náš přístup vyvíjel. Rozlišíme přitom historii našeho přístupu k problematice TMT v širším a užším smyslu:

- V širším smyslu se jedná o práci týmu při VŠFS přibližně od roku 2003, kdy v návaznosti na každoroční konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání* (první byla v roce 1998) vznikl stálý *Teoretický seminář: Ekonomie produktivní spotřeby*. Od roku 2014 pak začaly být vydávány monografie (celkem šest), na které navazuje i tato.

- V užším smyslu se jedná o to, jak se pojem „tvůrčí mezigenerační týmy“ rodil a postupně dostával do centra pozornoti z několika vzájemně se doplňujících a podporujících důvodů.

**Širší kontext**

První monografie vydaná v rámci prezentace výsledků práce našeho týmu sdělila hlavní myšlenku, kterou považujeme za aktuální a nosnou, už svým názvem: *Perspektivy a financování odvětví produktivních služeb* (Valenčík a kol. 2014), Podle našeho názoru jsme na prahu zásadní změny ekonomického systému, kdy se – podobně jako v období průmyslové revoluce – rodí nový ekonomický sektor, který se postupně prosadí jako dominantní. Jedná se sektor produktivních služeb, produktivních v tom smyslu, že to jsou služby, které přispívají k nabývání, uchování a uplatnění lidských schopností, resp. lidského kapitálu.

V dalších monografiích pak byla tato myšlenka rozvíjena tak, aby:

- byla co nejsrozumitelnější a nezřetelnější (jako základ perspektivní a realistické vize);

- dávala představu o obsahu komplexních reforem, které jsou k prosazení odvětví produktivních služeb jako dominantního ekonomického sekterou nezbytné;

- identifikovala nejdůležitější bariéry nezbytných změn;

- vyúsťovala do konkrétních praktických nevrhů, včetně těch, které odpovídají na otázku, čím začít;

- se posiloval její teoretický základ.

Ve všech výše uvedených směrech posouvala poznání problematiky přechodu ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních slžbách druhá monografie nazvaná *Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo ekonomika produktivních služeb?* (Valenčík a kol, 2015). Název byl zvolen tak, aby bylo zřetelně odlišeno setrvačné uvažování (v intencích „čtvrté průmyslové revoluce“) od pochopení podstaty změny, na prahu které v současnosti stojíme.

Třetí monografie *Ekonomický základ odvětví produktivních služeb a zahájení komplexních reforem* (Valenčík a kol. 2017) se zaměřila na problematiku prezentace konceptu komplexních reforem, které jsou nezbytné k tomu, aby se odvětví produktivních služeb mohla financovat z vlastních ekonomických efektů a tím byla umožňěna jejich expanze.

To umožnilo zaměřit čtvrtou monografii nazvanou *Odvětví produktivních služeb. Teorie a praxe* (Valenčík a kol., 2018) na problematiku praktické realizace teoreticky podložené koncepce přechodu k ekonomice založené na produktivních službách. Teoretické reflexi problematiky vztahu teorie a praxe (z hlediska toho, jak využít teoretické poznání v praxi) byla věnována závěrečná kapitola s návrhem konkrétních doporučení.

V šesté monografii nazvané přímo *Ekonomie produktivní spotřeby* (Valenčík a kol., 2019) jsme podložili předcházející poznatky a prezentování koncepce přechodu ke společnosti založené na produktivních službách výkladem teoretických základů ekonomie produktivních služeb jako hlavního přesahu hlavního proudu ekonomické teorie v jejím hlavním směru.

Dosud poslední vydaná monografie *Bohatství a chudoba jako problém* (Valenčík a kol., 2020) prezentuje hlavní výsledky v převážně popularizující formě. Ukazuje, proč se rozdíly v bohatství za určitých podmínek mění v problém. Pozornost zaměřuje neklíčovou otázku současnosti: **Proč investiční příležitosti, včetně těch, které jsou spojeny s rozvojem, uchováním a uplatněním lidských schopností nejsou využívány podle míry jejich výnosnosti?** K odpovědi na ni využívá původní aparát teorie her.

Poznámka:

Plný text všech monografií je ke stažení zde: <https://www.vsfs.cz/lidskykapital/?id=2479-monografie>

## Přínos tvůrčích mezigeneračních týmu pro rozvoj podniku

**Martin Solfronk**

***Úvodní poznámka***

*Ve společnosti, jejíž ekonomika bude založena na dominantní roli sektoru produktivních služeb, budou nositeli inovační dynamiky tvůrčí mezigenerační týmy napojené na absolventské sítě univerzit. Právě s ohledem na podporu jejich vzniku a rozvoje bude nutné zaměřit komplex reforem, které vyvedou společnost ze slepé uličky setrvačného vývoje směřujícího se společnosti, jejíž ekonomika je ovládána diktátem přerozdělovací moci. Postupně a nepravidelně uveřejňuji vybrané pasáže z pracovní verze podnětné diplomové práce Přínos tvůrčích mezigeneračních týmu pro rozvoj podniku našeho studenta Martina Slofronka z Vysoké školy finanční a správní.*

*Radim Valenčík*

**Obsah**

*(Obsah se vztahuje k plné pracovní verzi práce, zde má jen orientační význam)*

Abstrakt 4

Abstract 4

Klíčová slova 5

Keywords 5

Obsah 6

Úvod 9

1 Teoretická východiska 14

1.1 Obecná charakteristika týmu, definice mezigeneračního týmu, podmínky vzniku mezigeneračních tvůrčích týmů 14

1.1.1 Obecná charakteristika týmu 16

1.1.2 Definice mezigeneračního týmu 16

1.1.3 Podmínky vzniku mezigeneračních tvůrčích týmů 18

1.2 Vznik, vývoj a stabilita skupiny 19

1.2.1 Tvůrčí týmy a kreativita 20

1.2.1.1 Spirálový model kreativity 20

1.2.1.2 Komunikační vzorec 22

1.3 Shrnutí teoretických poznatků z první kapitoly 24

2 Koncepce a přínos týmu v podniku 25

2.1 Koncepce a přínos týmu z pohledu managementu 25

2.2 Stanovení pozice lídra 27

2.3 Přínos týmu pro podnik 28

3 Zajištění stability týmu 32

3.1 Interní komunikační metody 32

3.2 Trendové nástroje managementu 34

3.2.1 Zavádění strategického managementu 35

3.2.2 Moderní strategické přístupy 37

3.2.2.1 Koncept strategické kompetentnosti 37

3.2.2.2 Metoda balanced scoreboard (BSC) 38

3.2.2.3 Benchmarking 39

3.2.2.4 Inovace 39

3.3 Motivace členů týmu 40

3.3.1 Základní zásady motivace 41

3.3.2 Vlivné faktory motivace 43

3.3.3 Motivace členů týmu 43

3.3.3.1 Motivace nejstarších členů týmu 43

3.3.3.2 Motivace střední a nejmladší generace 44

4 Představení podniku 45

4.1 Předmět podnikání 45

4.2 Vlastnická struktura 45

4.3 Činnost podniku 46

5 Strategická analýza podniku 48

5.1 Makroprostředí – strategická analýza 48

5.1.1 PESTLE analýza 48

5.1.1.1 Politické prostředí 48

5.1.1.2 Ekonomické prostředí 48

5.1.1.3 Sociálně-kulturní prostředí 49

5.1.1.4 Technologické prostředí 49

5.1.1.5 Legislativní prostředí 49

5.1.1.6 Ekologické prostředí 56

5.2 Ekonomické výsledky 57

5.3 Analýza mikroprostředí 59

5.3.1 SWOT analýza 59

5.3.2 Porterova analýza (5F) 61

6 Analytická část 64

6.1 Analýza rozhovorů 64

6.1.1 Vedení společnosti 64

6.1.2 Vedoucí projektů 65

6.1.2.1 Vedoucí projektu 1 65

6.1.2.2 Vedoucí projektu 2 67

6.1.2.3 Vedoucí projektu 3 68

6.1.2.4 Vedoucí projektu 4 68

6.2 Vznik tvůrčího mezigeneračního týmu v JHV 70

6.3 Rozbor pozic a úkolů 71

6.3.1 Obchodní zástupce 71

6.3.2 Post leadera 72

6.3.3 Složení týmu 72

6.4 Komunikace uvnitř existujícího týmu 73

6.5 Analýza zavedeného týmu 74

6.5.1 Stabilita týmu 74

6.6 Vyhodnocení přínosu TMT pro podnik 75

7 Návrhy a doporučení na úpravu dispozic týmu 77

Závěr 81

Seznam bibliografických odkazů 84

Seznam příloh 88

Příloha A Přepis rozhovorů 89

**Úvod**

Historická věda sledující dlouhou vývojovou cestu, při níž lidstvo došlo až do současnosti, přináší základní poznatky o tom, jak dokázalo přežít, rozvíjet se, obstát uprostřed měnících se životních podmínek. Ukazuje se, že dominantní podmínkou umožňující zachování lidské existence je schopnost spolupráce.

Základním principem přežití bylo kolektivní úsilí spojené se získáváním zkušeností, mezilidská spolupráce, často náhodná, nebo záměrná, logická i neočekávaná, ale vždy zákonitá. Postupem času vznikají nové nástroje, vynálezy, které byly dílem jednotlivců, případně doplněny a dále rozvíjeny celou řadou následovníků. Ještě ale nelze hovořit o týmové spolupráci.

O týmové, tedy vědomě řízené spolupráci mluvíme teprve v současnosti. Existují celé skupiny vědců (bez ohledu na národnost, politické směřování a orientaci), které se zabývají stejnou problematikou, ale jejich spolupráce je problematická, protože v popředí panuje komerční stránka věci.

Týmová spolupráce je v současné době jeví jako úspěšný postup v řadě oblastí jako jsou: zdravotnictví, epidemiologie, psychologie, výrobní průmysl. Pokud jde o oblast podnikové ekonomiky, kde je základním problémem udržet konkurenceschopnost v hierarchii od nadnárodního podnikání, k jednotlivým lokálním podnikatelským obrům, až k malým a středním podnikům. Tradičně se na české ekonomice významně podílejí malé a střední podniky, proto je třeba tuto sféru podnikání podpořit a zachovat.

Pro každý podnik je v současné situaci rychle se vyvíjejícího trhu nezbytné držet krok s konkurencí a inovacemi tak, aby zůstal výdělečný a dostatečně konkurenceschopný, a nepřicházel tím o zabraný segment trhu. Současná doba, ve které se setkáváme s extrémně rychlým technologickým pokrokem, může mít pro nepřizpůsobivé podniky až likvidační dozvuky.

Základem funkce podniku jsou inovace. Jak je již zmíněno v předešlém odstavci, podnik, který neinovuje dostatečně rychle, ztrácí potenciální zákazníky ve prospěch konkurence. Produkty je tedy třeba inovovat dříve, než s inovací přijde konkurence. Proto je současný trend takový, že v momentě vydání produktu začíná příprava jeho nástupce. V některých odvětvích je dokonce postup mnohem rychlejší. A to tak, že při vydání nového produktu, je už inovovaný nástupce téměř dokončený. Tento způsob je poměrně často užíván například v automobilovém průmyslu.

Klíčovou složkou tohoto procesu se tedy stává interní podniková komunikace, detailní a rychlý přenos informací z jednoho segmentu do druhého, jelikož právě nejasná komunikace může mít fatální následky pro další vývoj podniku.

Zatímco oddělení pro výzkum a vývoj má na starosti primárně inovace, marketingové oddělení prodej a výrobní oddělení produkci, často dochází ke komunikačnímu šumu, kdy informace z jednoho oddělení nejsou dostatečně použitelné pro oddělení jiné. V této souvislosti se jako jedno z možných řešení nabízí sestavení mezigeneračního tvůrčího týmu.

Cílem tohoto týmu, složeného ze zástupců jednotlivých oddělení, by mělo být dosažení lepšího přenosu informací a jednodušší implementace nových poznatků. Zkušení pracovníci, kteří jsou v podniku delší dobu, jsou zárukou dobře odvedené práce a stabilního chodu interních procesů. Tato skutečnost ovšem neznamená, že podnik bude vždy prosperovat a pružně reagovat na změny v oblasti technologií, marketingu a výroby. Aby bylo dosaženo požadovaných výsledků, je nutné přivést do podniku “mladou krev”, která svým nekonvenčním přístupem, otevřenou myslí a odvahou dokáže oživit současný proces a chod firmy tak, aby se shodoval s nejnovějšími trendy na trhu.

Základem kvalitní práce týmu je především pozice lídra, který bude celou práci týmu moderovat a delegovat jednotlivé úkoly. Hlavní charakteristikou lídra je přirozená autorita, vůdčí schopnost a empatický náhled na jednotlivé členy pracovní skupiny.

Odborná literatura zabývající se mezigeneračními týmy je dostupná jen v omezeném množství. Jedná se totiž o aktuální problematiku, která je v současné době teprve zkoumána, z tohoto důvodu bude teoretická část této práce vycházet z dostupných pramenů v českém jazyce, ale i v angličtině.

Mezi české autory, kteří ve svých dílech postihují zmíněnou problematiku se řadí i Jiří Plamínek, který v práci Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu považuje za jeden z klíčových aspektů týmové práce synergii.

”Jednotliví lidé se mohou těšit na výjimečné úspěchy, ovšem ve firmách, organizacích a společnostech se spíše očekává, že budou částmi nějakého celku. Firmy jsou zakládány ve víře, že lidé společně dosáhnou více, než by dosáhli jednotlivě. Tento předpoklad není ani trochu samozřejmý. Výsledek interakce dvou lidí totiž závisí na jejich vztahu. Dva lidé mohou být například v konfliktu, pomyslně působit každý jiným směrem (třeba se přetahovat o lano) a jejich úsilí se potom odčítají. Mohou působit také stejným směrem, souběžně pracovat na tomtéž, ale bez vzájemného ovlivňování (například táhnout břemeno stejným směrem, nebo šít boty) - v takovém případě se jejich úsilí sčítají.”[[3]](#footnote-4)

Problematikou mezigeneračních týmů se zabývali také autoři: Lenka Říhová Ph.D., Přemysl Písař MBA., Karel Havlíček Ph.D. MBA. z naší alma mater v díle: “Innovation potential of cross-generational creative teams in the EU”. Jeden z výstupů této práce je následující: “Efektivní využívání a rozvoj lidského kapitálu jsou některé z klíčových faktorů úspěchu společností v České republice 21. století. Pokud společnosti přestanou považovat zaměstnance za pouhé lidské síly ale spíše za zdroj inovativních nápadů a procesů, zvýší svou konkurenceschopnost, což bude mít pozitivní dopad na celou ekonomiku.”[[4]](#footnote-5) Konkrétnější náhled do problematiky TMT nabízí publikace stejných autorů: Analýza průmysl 4.0 a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Tato práce se podrobněji zabývá složením týmu, pozicí lídra, jednotlivými členy, ale také vzájemnou spoluprací jednotlivých členů týmu a případnými riziky, která by mohla harmonický chod týmu narušit.

Na základě analýzy odborné literatury bude v teoretické části vypracován obecný náhled na problematiku TMT, budou vysvětleny základní pojmy a popsány hlavní výhody, nevýhody, přínosy a rizika se kterými se můžeme setkat v rámci rozboru fungování tvůrčích mezigeneračních týmů. Získané poznatky budou následně srovnány se současnou praxí v českých podnicích se zaměřením na konkrétní fungování a přínosy tvůrčího mezigeneračního týmu. Cílem diplomové práce bude podle zjištěných výsledků porovnat situaci v podnicích a zamyslet se nad přínosem mezigeneračních tvůrčích týmů a možnostech jeho využití ke zlepšení chodu a prosperity daného podniku.

S ohledem na použitou literaturu je hlavní pracovní hypotéza stanovena následovně:

* mezigenerační kreativní tým vede k jasnému přínosu zisku pro podnik

Doprovodné hypotézy, rozvíjející hypotézu hlavní jsou následující:

* význam daného týmu je závislý na systému managementu podniku
* pozice lídra v daném týmu je nezbytná pro udržení funkčnosti týmu

Pro vypracování diplomové práce bude využito několika **vědeckých metod**. Bude využita zejména analýza vědeckých článků, studium odborných textů, následná kompilace a interpretace získaných faktů doplněných o osobní výzkum. Ten bude probíhat pomocí kvalitativních metod, především pak na základě polo-strukturovaných rozhovorů s vedením podniku a členy tvůrčího týmu. Výsledné srovnání odborné literatury se současnou praxí ukáže, do jaké míry je mezigenerační tvůrčí tým pro podnik přínosný.

Práce bude určena především pro malé a střední podniky, které tak budu schopné reagovat na rychle se měnící podmínky na trhu díky koordinaci informačních toků, zlepšení interní komunikace a snížení nákladů.

**Teoretická východiska**

Je-li cílem práce zjistit přínos mezigeneračního tvůrčího týmu, jeho koncepci, určit systém řízení a vnitřního managementu, je nezbytně nutné zmapovat obecně platné principy mezigeneračních týmů a zároveň správně identifikovat jak pozici lídra, tak funkce jednotlivých členů. Dále je nutné postihnout i stránku mezilidských vztahů, neboť právě ty jsou alfou a omegou správného fungování jakékoliv skupiny lidí, která má na něčem společně pracovat. Neméně důležitá je i motivace a její formy. Právě těmto tématům bude věnována následující kapitola.

**Obecná charakteristika týmu, definice mezigeneračního týmu, podmínky vzniku mezigeneračních tvůrčích týmů**

“Podniky s různorodými pracovními silami, které spojují různý věk, prostředí a zkušenosti, by mohly mít vzorec pro úspěch.”[[5]](#footnote-6)

Forbes Insights v roce 2017 provedl průzkum mezi více než 300 vrcholovými manažery, aby lépe porozuměl roli, kterou v podnikání hraje rozmanitost a začlenění.

Průzkum zjistil, že vedoucí pracovníci se přiklánějí k možnosti, že inovace závisí na tom, zda mají členové týmu s různé zázemí, zkušenosti a perspektivy. V odpovědi na otázku ohledně vztahu mezi rozmanitostí a inovací se většina respondentů shodla, že: “Rozmanitost je zásadní pro diverzitu nápadů a pohledů na věc, které podporují inovace.“[[6]](#footnote-7)

“Jedním ze způsobů, jak mohou firmy dosáhnout této žádoucí rozmanitosti, je zajistit, aby zaměstnávaly lidi různých věkových skupin. Párování mladých se starými pomáhá jak rozvoji týmu, tak podpoře kreativity.”[[7]](#footnote-8) To v provedené studii tvrdí Paula Tinkler, obchodní ředitelka společnosti Chemoxy International, jejíž pracovníci jsou na obou koncích věkové škály, tedy ve věku od 17 do 70 let.

Agentura AGIM (Accord Group Interim Management) se zabýval vytvářením mezigeneračních týmů v článku z 15. listopadu 2019. Zde tvrdí, že “Vytvářet multigenerační týmy a plně využít jejich potenciál, je nevětší výzva dnešní doby”[[8]](#footnote-9) Od mladých generací se dnes očekává rychlejší přebírání zodpovědnosti v organizacích oproti tomu dlouhověkost a prodlužování doby odchodu do penze vede k tomu, že se na pracovištích setkávají lidé, kteří jsou od sebe přes dvě generace. Současný demografický vývoj zároveň napovídá, že starších přibývá. Dle poznatků agentury AGIM existují případy, že mladší generace, jsou dnes v určitých oblastech a technologiích zdatnější než generace starší s mnohonásobně delší praxi. Zatím co mladí vynikají v technologiích, starší pracovníci mají zpravidla lepší tvz. Soft skills – tedy schopnost odhadování lidí, vzorců chování, chápání vztahů a jejich fungování. Soft-skills jsou nedílnou součástí managementu, ale zároveň jsou nezbytné při vyjednávání nebo vytváření struktur organizačních segmentů. Zkušenost je silným nástrojem ve strategii, ale v jistých případech může být i překážkou, obzvlášť při vytváření budoucích vizí a cílů. Tam kde by starší pracovníci vsadili na jistotu, mladí dokážou vymyslet nekonvenční přístupy a postupy, které obohacené o zkušenosti starších pracovníků mohou vést k nadstandardním výsledkům. Potenciální spolupráce napříč generacemi se tedy v tomto případě jeví jako velmi přínosná.

**Obecná charakteristika týmu**

Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů popisuje tým jako: „malou pracovní skupinu složenou z pracovníků různých oborů nebo různých útvarů organizace. Znakem týmu je dočasnost jeho existence (vymezená dobou ke splnění daného úkolu), neformální vztahy mezi členy, participativní styl vedení a interakční spolupráce.“[[9]](#footnote-10)

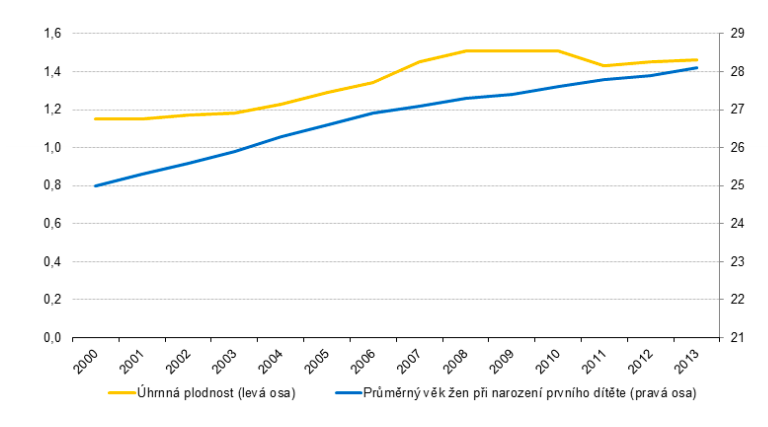
V publikaci Iana Brookse – Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování je tým definován jako: „určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost.“[[10]](#footnote-11)

Dle předchozích zjištění můžeme tedy jednotně tým definovat takto: “Tým je vždy skupinou lidí, která společně pracuje na konkrétním úkolu, má jasně stanovena pravidla. Je pro ně charakteristické nesourodé myšlení a spolupráce. V týmu jsou členové individuálně i kolektivně zodpovědní za splnění vytyčeného cíle. Fungují zde jak formální, tak neformální vztahy a jednotliví členové vnášejí do práce své myšlenky a postřehy. Díky tomu může daný tým pracovat s větší efektivitou a rychlostí.

**Definice mezigeneračního týmu**

Jak vypovídá samotný název, jedná se o tým složený ze členů napříč generacemi. Zpočátku je tedy nutné definovat rozsah generace. Ten se v odborné literatuře různí. Nicméně dle logického úsudku by bylo možné generaci ohraničit pomocí jednoduchého ukazatele, a to průměrného věku žen při porodu prvního dítěte. Tento ukazatel je ovšem různý a v posledních dvou dekádách se prodlužoval. Údaje Eurostatu uvádí, že v roce 2000 byl průměrný věk žen při prvním porodu stanoven na přibližně 25 let. Nicméně v roce 2013 se pohyboval již kolem 28 let.[[11]](#footnote-12) Z tohoto důvodu je nezbytně nutné stanovit si jasný rozsah generace, abychom mohli nadále pracovat s konkrétním údajem.

**Obrázek** 1 **- vývoj průměrného věku žen při narození prvního dítěte**



Zdroj: *Marriages and births in the Czech Republic: Rodinné chování v České republice: první děti později a mimo manželství* [online]. Praha: Český statistický úřad, Odbor statistiky obyvatelstva, 2015 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/47739.pdf>

Ve své práci s názvem Analýza průmysl 4.0 a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci se autorka Ing. Lenka Říhová Ph.D. a kolektiv (Ing. Jan Mertl Ph.D. a doc. Radim Valenčík CSc. shodli na rozpětí pojmu generace ve výši 20 let.

Pro účely práce tedy stanovíme stejný rozsah pojmu generace, a to na 20 let. Jako definici mezigeneračního týmu proto použijeme dříve popsanou definici týmu doplněnou o věkové rozpětí. Za mezigenerační tým považujeme na základě předešlých informací kolektiv lidí, případně zaměstnanců firmy, kteří spolupracují na splnění vytyčeného cíle a zároveň jsou demograficky odděleni. Tedy mezi nejmladším a nejstarším členem týmu je rozdíl minimálně 20 let.

**Podmínky vzniku mezigeneračních tvůrčích týmů**

Vzhledem ke skutečnosti, že v současné době není možné nalézt ucelené informace o tvůrčích týmech s výraznějším inovačním potenciálem a zároveň doposud nebyl nijak zmapován jejich vznik a vývoj v průběhu času, můžeme tyto týmy klasifikovat jako týmy pracovní, které nepracují na základě jasně daného postupu. Naopak očekávaná práce týmu tkví ve vymyšlení a aplikovaní vlastních pracovních postupů na řešení dané problematiky především díky diverzitě zkušeností, znalostí, a hlavně díky vzájemné spolupráci jednotlivých členů. Důležitým faktem je, že ty týmy, které budou schopné efektivní výměny informací napříč odděleními a generacemi, mají značný předpoklad pro tvorbu inovativních přístupů a myšlenek nejen na poli podnikovém. Pro správné fungování týmu je proto klíčový přístup k uceleným informacím a poznatkům, bez něj je totiž praktická zkušenost i teoretická znalost zavádějící a vede zpravidla ke sníženému potenciálu týmu, nenaplnění cílů a ke snížení konkurenceschopnosti podniku.

Jako první podmínku vzniku TMT můžeme tedy považovat touhu podniku po udržení či zvýšení konkurenceschopnosti, a to ať v podobě inovací konkrétních výrobků, tak v podobě marketingových kampaní, či PR.

Jako druhou, neméně podstatnou podmínku vzniku tvůrčího mezigeneračního týmu můžeme uvést dostatek personálu. V konečném důsledku menší rodinná firma, která čítá cca 10 zaměstnanců, nebude mít stejně naléhavou potřebu uvedeného týmu, jako například korporátní společnost s počtem zaměstnanců v řádu stovek či tisíců.

Třetí a snad nejdůležitější podmínkou vzniku TMT je pak mezigenerační a interdisciplinární diverzita pracovníků, bez které by nebylo možné dostáhnout průniku jednotlivých generací, a především spolupráce na úrovni jednotlivých odvětví. Je tedy více než jasné, že pokud tato podmínka nebude splněna, nemůžeme se bavit o Tvůrčích mezigeneračních týmech, ale o uskupeních pracovníků daného oddělení, nebo případně uskupení pracovníků ve stejné demografické skupině, přičemž každý přinese své oborové zkušenosti, ale bude se pohybovat jen v rámci své praxe a zkušeností.

**Vznik, vývoj a stabilita skupiny**

Pro správné mapování tvůrčího týmu je nutné nejprve popsat a pochopit vznik, vývoj a fungování skupiny, jelikož se jedná o zásadní fakta, ze kterých budeme vycházet v další kapitole.

Nejprve je nutné zachytit vývoj metod, které mapují vznik a vývoj pracovních skupin. Autorem první teorie je Bruce W. Tuckman, který ve svém díle Developmental sequence in small groups z roku 1965. To se skládá několika desítek článků. Hlavní myšlenkou, která v rámci tohoto tématu vzešla je poté rozdělení vývoje skupiny do čtyř fází: formování, bouření, normování a fáze optimálního výkonu.[[12]](#footnote-13) Jedná se o sociálně-psychologický model Další, modernější pojetí nalezneme v publikaci Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework, kde autoři Do Ba a Kyne indentifikují následné fáze: konceptualizace, plánování, implementace, uzavření a hodnocení úspěchu [[13]](#footnote-14)

Pokud se budeme zabývat modelem čistě psychologickým, můžeme čerpat z díla \*Charrier, který představil model zvaný jako Cogův žebřík (Mink, Mink, Owen (1977). Ten zahrnuje celkem pět stádií: slušnosti, nastavování cílů, dělení moci, spolupráce soudržnosti. [[14]](#footnote-15)

V díle The spirit of teams od Davida Whitakera, se také objevuje psychologický model, který vývoj skupiny dělí na tři fáze, zařazení, prosazení a spolupráce.[[15]](#footnote-16)

Ačkoliv zjevně dochází k určitému vývoji týmů skrz jednotlivé fáze, není dostatek empirických poznatků, které by výše zmíněné teorie potvrdily.

**Tvůrčí týmy a kreativita**

Kreativita, jako tvořivá činnost, produktivní styl myšlení odrážející se v činnosti člověk přispívá k definování problémů, návrhu jejich řešení, a jeho uskutečnění.[[16]](#footnote-17) Případně se tato tvořivá činnost uplatní při přenášení zkušeností s řešením problémů v jednom oboru lidské činnosti do druhého – tedy při interdisciplinární spolupráci. Dá se tedy říct, že kreativita je součástí sociální interakce lidí. Ti na sebe vzájemně působí, vzájemný vliv zesiluje nebo naopak potlačuje kreativitu jednotlivců.[[17]](#footnote-18) Je možné hovořit o efektivních kreativních sociálních sítích, o týmech.

Vzájemné působení se pochopitelně může měnit, závisí to na změnách v týmu. Dosud se nezkoumaly zákonitosti podobných interakcí, nebo jejich předpokládaný vývoj. Předešlé výzkumy v této oblasti totiž nevykazují jednoznačné výsledky. Dílem, které se zabývá touto problematikou je například The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective (Perry-Smith, Shalley), ve kterém je rozebírána důležitost dynamických sociálních sítí a zároveň je zde definován spirálový model vyjadřující cyklický vztah mezi kreativitou a pozicí v síti.

**Spirálový model kreativity**

Spirálový model se zakládá na tom, že vystavení osoby různým lidem a informacím zažehne nové nápady a pomůže při vytváření dalších kreativních náhledů. Domnívají se, že tyto postřehy mohou upevnit a vylepšit zaměření daného člověka a tento vzájemný spirálovitý proces zvyšování zaměřenosti a kreativity bude pokračovat. Osoba se nakonec stane v síti natolik zaměřenou, že nebude schopna nahlédnout na problematiku mimo rámec svého zaměření, což nakonec omezí samotnou kreativitu. Ve vztahu zaměřenosti a kreativity se očekává, že tento vztah ovlivní polohu jedince v síti kreativity, je také pravděpodobné, že kreativita může mít jistý vliv na pozici v síti. V oborech, kde se cení kreativita, by kreativní práce by měla přinést určitou míru prestiže ke stavu jednotlivce. Ostatní uvidí kreativní práci jako zajímavou a unikátní a mohou tuto práci zvolit jako základ jako pro jejich vlastní pracovní model. Navíc kreativní práce bude pravděpodobně stimulovat myšlenky a nápady v ostatních, a nakonec vytvoří základ, který bude fungovat jako katalyzátor jejich práce. Z tohoto důvodu budou jednotlivci v síti přitahováni k původci této kreativity. Budou chtít být kolem a být ovlivněni kreativitou osoby a budou od ní vyhledávat rady, možnosti vstupu a zapojení do projektů. V zásadě pomůže kreativita relativně neznámé osobě stát se známou a ovlivnit mnohem větší počet lidí. Jednotlivec se tak stane více ústředním a úroveň centrálnosti se zvyšuje, nebo se stane se více viditelným a dobře známým v rámci sítě.[[18]](#footnote-19)

K ilustraci použijeme následující příklad. Mladší člen akademické sféry publikuje výzkum v jedné z prestižních a průkopnických oborových tiskovin. Jak ostatní členové této profese zkoumají jeho práci, může být mladší člen fakulty požádán, aby zkontroloval více článků, objeví se v panelech a poskytuje informace a rady ohledně dalších projektů. Tato klíčová práce pomohla zvýšit uznání a centralitu mladého člena fakulty v jeho profesní síti. noví osvojitelé inovací mají tendenci nechat se vyhledávat pro své rady a názory, zejména v oblastech, kde normy upřednostňují inovativní chování. Uvádí se, že ti, co adoptují inovace dosahují vyššího respektu a centralizace i přes to, že adoptování inovace je velmi odlišné od vymyšlení dané inovace.[[19]](#footnote-20)

Kreativní přispění, i menší, jsou nutné k udržování a zlepšování pozice aktéra v dané síti. Jinými slovy, aktér musí alespoň usilovat o kreativní nápady, aby si zachoval respekt mezi svými vrstevníky. Slabší konexe, které se v rámci kreativních děl vytvoří nemusí být nutně loajální. Tato slabá spojení mají tendenci mít nižší úrovně vlivu a emoční intenzity a pokud je třeba lze je snadněji vyčlenit. Vyčlenění je možné i v případě kdy silnější spojení funguje, ale v čase se nijak nevyvíjí.[[20]](#footnote-21)

**Komunikační vzorec**

Komunikační vzorec, který byl zmiňován výše je popsán v díle Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective autorů Rogera Leenderse, Jo van Engelena a Jana Kratzera a bývá často spojen s vývojem nových produktů (NPD – new product development). NPD je centrem inovativního potenciálu organizací. Každá organizace, bez ohledu na velikost, motiv zisku nebo obor zažívá tlak na obnovení, rozšíření nebo úpravu nabídky svých produktů nebo služeb. Při vývoji nových produktů má kreativita zásadní význam. V dnešní době jsou stávající znalosti často nedostatečné pro splnění nových specifikací požadovaných pro konkurenční výhodu nového produktu a vyžadují vysokou úroveň kreativity nových produktových týmů. O NPD se často tvrdí, je ztělesněním ne-rutinní práce, což dokazují konkurenční cíle, nestabilní prostředí, dlouhé časové horizonty, neúplnost provozních specifikací a nejasná použitelnost zkušeností z předešlých projektů.[[21]](#footnote-22)

Vývoj nových produktů se obvykle provádí v přístupu podobném řízení projektů a jádrem organizace je nový produktový tým. Správa kreativity v NPD tedy zahrnuje řízení kreativity týmů NPD. Zatímco v průběhu posledních dvou desetiletí se „týmy“ staly součástí manažerského slovníku NPD, „virtuální týmy“ v rámci organizací a napříč organizacemi jsou teprve nedávným fenoménem. Virtuální týmy jsou skupiny jednotlivců spolupracujících při provádění konkrétního projektu, přičemž jsou geograficky a často dočasně rozprostřeny kdekoli v rámci (i mimo) jejich mateřské organizace. Virtuální týmy pracují přes hranice času a prostoru s využitím moderních počítačem řízených technologií. Využití virtuálních týmů je v této oblasti patrné nejvíce u vývoje nových produktů. Firmy se stále častěji uchylují k většímu množství menších, decentralizovanějších jednotek, které vyhovují stále více komplexní informačně bohatší povaze NPD. Požadované speciální dovednosti a talent pro vývoj nových produktů často sídlí (a vyvíjejí) v místně ve skupinách po celé společnosti nebo dokonce po celém světě. Firmy proto rozšiřují své vývojové jednotky, aby měly lepší přístup k těmto rozptýleným znalostem a dovednostem. Internacionalizace trhů, specializace dovedností a znalostí a požadavek na zapojení stále většího množství knowledge poolů současně v procesu NPD přiměly všechny firmy, aby se více spoléhaly na více rozptýlených týmů v jejich úsilí o vývoj nového produktu.[[22]](#footnote-23)

Jelikož základním vstupem NPD jsou znalosti a nové znalosti lze vytvářet pouze tehdy, když se stávající základny znalostí šíří prostřednictvím interakce mezi specialisty v různých oblastech odbornosti, inovace je aktivita vycházející především ze zpracování informací. Není proto žádným překvapením, že komunikace zaujímá ve výzkumu NPD důležité postavení. Členové týmu NPD získávají informace o trzích, technologiích, konkurentech, zdrojích, technických řešeních, designu produktů, (dílčích) problémech a převádí je do designu nového produktu a strategie jeho vývoje. Následně je klíčem k úspěchu NPD komunikace. Produktivita týmů NPD závisí do značné míry na schopnosti jejích členů využívat příslušnou síť informací a znalostních toků. Tyto požadavky se ještě zvyšují u virtuálních týmů. Bez komunikace, jasně daných hranic mezi nimi je fungování virtuální entity nemožné.[[23]](#footnote-24)

Navzdory rychlému nárůstu počtu organizačních jednotek, které jsou distribuovány, je však o jejich struktuře výkonu známo jen málo. Přestože kritická role týmů při podpoře kreativity byla stanovena již dávno, otázka, jak takové skupiny sestavovat zůstává kritickým problémem veškerého úsilí o vývoj nového produktu. Stávající výzkum je zaměřen hlavně ne kreativitu jednotlivců. O strukturách podporujících kreativitu týmů NPD se toho moc neví. Výzkum sociálního kontextu nezbytného pro podporu kreativity ve virtuálním prostředí týmů je vzácný. Je tedy nutné získat porozumění, jak může být podporována kreativita v týmech NPD, a to jak v prostředí nízké, tak vysoké virtuality. Jelikož víme jen málo o faktorech, které určují kreativitu týmů NPD, ať už virtuálních či nikoli, nejprve musíme tyto faktory identifikovat, než budeme moci přejít ke studiu kreativity týmů NPD ve virtuálním prostředí.

**Shrnutí teoretických poznatků z první kapitoly**

Cílem tvůrčích mezigeneračních týmů je spojit letité zkušenosti s invencí a myšlenkami mladých nevyprofilovaných zaměstnanců, kteří do firem přinášejí neotřelé nápady. Ty by následně měly být očištěny a upraveny zkušenými pracovníky, tak, aby co nejlépe odpovídaly současně platným normám a zapadaly do pracovních procesů a postupů, případně odpovídaly časové náročnosti operací. Například ve výrobních podnicích může být právě časový faktor určujícím. Na základě vlastní zkušenosti je nutné podotknout, že se především výrobní podniky často potýkají s nedostatkem času na jednotlivých operacích. Proto se například zavádění dodatečných kontrol v oblasti kvality musí nutně vejít do času, který je k danému pracovišti vázaný a není možné tento čas zásadně překračovat. Firma by se v takovém případě potýkala s nedostatečnou výrobou, což může v určitých případech vést buď k udělení smluvní pokuty od zákazníka, nebo v horším případě o ukončení smluvní spolupráce. V takových případech je nezbytně nutné, aby docházelo k synergickému a systematickému jednání ze strany seniorních a juniorních pracovníků a zároveň k průniku všech dotčených oddělení. Nebude-li TMT tyto podmínky plnit, je jeho funkce zbytečná a prostředky vynaložené na ustavení takového týmu budou neopodstatněným navýšením nákladů společnosti. Dalšími důležitými faktory, které mohou práci TMT ovlivnit jsou především komunikace a udržování kreativního prostředí, které popisuje spirálový model a model komunikačního vzorce.

**Koncepce a přínos týmu v podniku**

Následující kapitola má za cíl přiblížit koncepci tvůrčího mezigeneračního týmu v rámci podniku a jeho očekávané přínosy. Konkrétněji se zaměří na koncepci a přínos z pohledu managementu, stanovení pozice lídra a v neposlední řadě jednotlivé činnosti týmu a funkce jeho členů.

**Koncepce a přínos týmu z pohledu managementu**

Manažeři zastávají ve firmách hlavní roli. Jsou to právě oni, kdo vytváří spojení mezi myšlenkami a skutečnými činnostmi tak, že přebírají myšlenky lídrů, které přivedou k životu kompetentně řízenou prací výkonných pracovníků. V tomto případě se ovšem nemusí jednat pouze o vedení firmy ale především o ty, kterých se týká výkon daného úkolu. Roli manažerů popsal velmi trefně Peter Ferdinand Drucker. Ten tvrdil, že manažeři dosahují cílů skrz práci druhých.

Pod slovy: „dobrý manažer“ nemusíme nutně hledat velkého myslitele. Naopak, jeho nejsilnější stránkou by měla být schopnost probudit lidi ke chtěné činnosti. Dá se však říct, že tuto schopnost ovládá pouze malé procento lidí. Ačkoliv potenciálních lídrů je značný přebytek. Jinými slovy lidí s dobrými nápady a myšlenkami je spousta, mnohem méně už je příležitostí, jak tyto myšlenky realizovat.

Jedním z problémů dnešní společnosti je, že značná část manažerů dnes nejsou lidé schopní a ochotní vykovávat svěřenou práci. Vzhledem k deformovaným vztahům ve společnosti se vytváří lákavé pozice a příležitosti, jak se poctivé práci vyhnout a parazitovat na práci ostatních. Ale i v současné situaci je možné značnou část populace motivovat k práci.

Dnes sledujeme především nedostatek lidí s manažerským talentem. Takoví lidé nemusí práci hledat, především pokud mají cit pro vedení lidí, mohou si vybírat, kde své schopnosti a talent uplatní. Tento nedostatek může být příčinou třecích ploch právě mezi týmy manažerů a tvůrčími mezigeneračními týmy.

V prostředí větších firem lze mezi oběma týmy sledovat velké rozdíly. Zatímco manažerské týmy jsou do jisté míry dominantní a tvůrčí týmy chápou spíše jako nástroj ke generování příjmů, lepšího výsledku hospodaření, který management vykazuje vlastníkům firmy. Je-li cílem posílit firmy a tím i celou ekonomiku v rovině inovačních aktivit, bude se muset tento přístup otočit. Manažerské týmy tedy budou sloužit jako servisní pro týmy tvůrčí, které ponesou vlnu inovační aktivity. Tato změna však bude velmi konfliktní. Paradoxem je, že se nemusí jednat ani o zásadní změny rolí v podnikové struktuře. Jasné je, že například ve výrobních podnicích zůstanou manažerské týmy nadřazené tvůrčím, je však nutné nastavit odpovídající podnikovou kulturu, ve které budou manažerské týmy přistupovat k těm tvůrčím s respektem a budou si uvědomovat jejich význam.[[24]](#footnote-25)

Prostor pro tuto změnu můžeme hledat v oblasti, kde se tyto dva týmy prolínají. V takovém případě můžeme zvažovat podporu, růst a zvyšovaní počtu týmů. Nicméně takovýto krok s sebou ponese i další otázky. Jednou z nich může být následující: „Jak ochotně budou velké firmy využívat výsledky práce malých manažersko-tvůrčích týmů?“ Nebo: „Jakou roli bude představovat konkurenční prostředí mezi velkými firmami se zahraničními vlastníky?“[[25]](#footnote-26)

Čím znatelnější bude výsledek této práce v podobě inovačních podnětů, které budou vycházet z činnosti týmu, tím větší bude tlak na uplatnění této činnosti v konkurenčním prostředí. Zároveň musí ekonomický efekt těchto výsledků tvořit podklady pro další tvůrčí činnosti týmů.[[26]](#footnote-27)

**Stanovení pozice lídra**

Stanovení pozice lídra předchází několik nezbytných kroků, bez kterých není možné dostatečně vyhranit za jakých podmínek a kdo se lídrem stane. Primárním předpokladem je především existence týmu, který by lídr měl vést.

Veškeré procesy se zakládají na vstupech, ty jsou vázány na zdroje, jinými slovy na místa, kde dané vstupy získat. V prostředí firmy musí existovat subsystémy, jejichž cílem monitorovat a řídit. Takový systém vyžaduje jistou organizaci a strukturu co zajištuje konkrétní požadavky jako jsou například alokace správných vstupů na správná místa ve správném čase, množství a kvalitě. Funkční model řízení, nehledě na to, zda ve firmě nebo v týmu splňuje tři základní podmínky. [[27]](#footnote-28)

První z nich je vedení, jako faktor zajišťující primární zdroj kolektivu, tedy myšlenky a strategický rámec práce. Tento rámec do jisté míry skupinu definuje, určuje směr jejího vývoje a dává jí význam. Právě vytváření strategických myšlenek a jejich prosazování je prvním bodem, který role lídra musí nutně zahrnovat. Role lídra v našem případě neznamená roli majitele či investora, proto je nutné, aby v této rovině došlo ke vzájemné shodě všech zúčastněných stran. [[28]](#footnote-29)

Druhou podmínkou je pak schopnost řízení. Smyslem řízení je převést strategické myšlenky do praxe. Opět se tady jedná a vyloženě manažerskou schopnost. Konkrétně jde o rozpracování strategických myšlenek do jednotlivých dílčích cílů, požadavků na výkon, zajištění interních zdrojů a řízení a vyhodnocování procesů. Veškeré tyto skutečnosti pak lídr reportuje svému vedení.[[29]](#footnote-30)

Třetí podmínkou je v tomto případě samotný výkon. Tedy dostatečná agilita a schopnost lídra obsáhnout veškeré zmíněné procesy, důsledně monitorovat a řídit činnost týmu a zároveň s dostatečnou kvalitou reportovat nadřízenému orgánu.[[30]](#footnote-31)

Pozice lídra se objevuje i v práci Analýza průmysl 4.0 a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci (Říhová a kol.).

„Výběr lídra TMT, stejně jako u klasických týmů, je klíčovým rozhodnutím, které má zásadní vliv na potenciál úspěchu týmu.

Inovační lídři, tedy lidé s vysokou odbornou erudicí jsou sice schopni dosáhnout špičkových odborných výsledků, ale často nejsou organizátoři (manažeři), často nejsou schopni vypracovat cílové etapy, rozdělit je do časových kroků, určit dílčí vedoucí pro dané postupné cíle, sehnat finanční a materiálové či technologické vybavení atd. A pokud se takového úkolu ujme některý z odborných pracovníků, přestane dělat svoji odbornost a ztratí kontakt „s okolním odborným světem“.

Od lídra celého TMT se naopak musí chtít, aby:

* dostatečně rozuměl předmětu zkoumání,
* uměl řešit mezilidské konflikty,
* byl schopen povzbudit každého z členů týmu,
* udržoval vzájemnou loajalitu mezi členy,
* byl schopen jednat v rámci organizace i rámci širších vazeb (měl tedy vysokou psychickou odolnost) s cílem dosáhnout maximálního efektu ve prospěch týmu.“[[31]](#footnote-32)

**Přínos týmu pro podnik**

Tuto problematiku zpracovává doc. Radim Valenčík, CSc. a Ing. Pavel Sedláček v článku „Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí?“. „*K problematice Čtvrté průmyslové revoluce a některým jejím atributům (digitalizace, umělá inteligence, kontinuální robotizace apod.) je dle autorů nutno přistupovat jako ke změně srovnatelné s průmyslovou revolucí. V článku je uvedením konkrétních faktů a jejich analýzou doloženo, že nejde jen o další fázi průmyslové revoluce, ale o zrod nového dominantního sektoru, kterým se stává odvětví produktivních služeb, tj. služeb přispívajících k nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu. Tato odvětví mnohonásobně zvýší dynamiku inovací a změní charakter ekonomického růstu. Produkce odvětví produktivních služeb bude absorbována zejména tvůrčími mezigeneračními týmy, které se stanou základní formou zapojení člověka do produkčního procesu. Perspektivy i problémy výše tematizovaných změn lze velmi dobře sledovat v oblasti vyzrávání startupů do podoby vertikálně i horizontálně propojených tvůrčích mezigeneračních týmů. Jejich podpora není v současné době dostatečně efektivní. Článek identifikuje projevy setrvačného myšlení přístupu k uvedené problematice a návazně prezentuje teoretická východiska překonání bariér, které v důsledku setrvačného přístupu vznikají.“*[[32]](#footnote-33)

V článku se autoři nadále zabývají uplatněním odvětví produktivních služeb se zaměřením na tvůrčí mezigenerační týmy. Hlavní myšlenkou se v této kapitole stává nepřítomnost představy o ekonomickém přínosu, tedy možnosti působení na mnohonásobné zvětšení produktivity lidské činnosti – uplatnění lidského kapitálu. Je nutné uvést hlavní přínos průmyslové revoluce. Prostřednictvím změn v technologiích v rámci zemědělství se několikanásobně zvýšila produktivita využití půdy. Zároveň samotný vznik průmyslu dal možnost vzniku statků, které dosud nebyly k dispozici. V návaznosti na tom potom vzniká celý sektor služeb, který je s užíváním takových statků spojený. Jedná se například o oblasti vybavení domácností, cestování, šíření informací a další. Při komparaci s nynějším světem pak autoři za nejprogresivnější a nejdynamičtější prvek v oblasti průmyslu považují právě tvůrčí mezigenerační týmy především díky jejich mnohostranné roli. Jednak jsou základem inovačního potenciálu, nabízejí možnosti řešení problému udržitelnosti penzijního systému, jelikož umožní pojmout neomezené množství osob produktivního věku ovšem ne na základě substitučního vztahu, kdy mladší pracovníci nahrazují starší, ale na základě komplementárního vztahu, kdy zaměstnávání starších osob vytváří podklad pro lepši uplatněni mladších a jejich rychlejší profesní růst. Zároveň jsou schopny efektivně vstřebat produkci z odvětví produktivních služeb a vytvořit tak základ pro vzestup takových odvětví. Především pak hrají zásadní roli při změně charakteru ekonomického růstu. Jedná se o moment, kdy se těžiště ekonomického růstu přesouvá primárně do oblasti produktivních služeb. Tím se umožní zvýšení dynamiky a neomezená udržitelnost ekonomického růstu, ten získá na kvalitě, která se projeví například rapidním snížením spotřeby přírodních vstupů (materiálu, energií) do ekonomiky a tím způsobí její odlehčení. Především pak značně přispívají k mezigenerační soudržnosti, jelikož účast starších pracovníků má podstatný vliv na stabilitu tvůrčích týmů.[[33]](#footnote-34)

Autoři článku také uvádí, že dle studie Startup Report 2019-2020 je nejčastější složení personálu startupových projektů obsazují vysokoškolsky vzdělaní muži ve středním věku, kteří disponují zkušeností z předchozích startupů. Typický český startup můžeme považovat za týmový projekt, který se principiálně podobá menšímu inovačnímu týmu. Zákonitě tedy platí, že čím větší inovační potenciál startup má, tím větší je šance jeho úspěchu a možnost komercializace. S ohledem na věkové složení osob pracujících na startupu tak často dochází k mezigenerační a interdisciplinární spolupráci, která je založená na spojení specializace, míry zkušeností a osobního potenciálu. Tato synergie pak představuje značnou konkurenční výhodu pro zdolávání mnoho-oborových výzev, které každý začínající startup provázejí. Podle autorů můžeme pozorovat propojení různých inovačních týmů, založených na erudici, materiálním a odborném zázemí takzvaných babyboomers (1946-67), představitelů generace X (1968-1982) a takzvaných mileniálů (1982-1997), kteří do systému startupu za vidinou úspěchu týmové práce přicházejí s čistě technologickým náhledem, extrémní pracovitostí, smyslem pro spolupráci a konstruktivní kritiku ale především s přiměřenou mírou sebevědomí a společensky nastavenou myslí.[[34]](#footnote-35)

V prostředí firem bohužel nemůžeme hovořit o startupech, ale pouze o inovačních týmech, ačkoliv princip práce je velmi podobný. Cílem takového inovačního týmu je především zlepšovat. Ať už se jedná využití technologií ve výrobě, automatizaci procesů, nové receptury a výrobní postupy, urychlení výrobního času, čí zdokonalování samotného produktu, vždy je cílem takovéto skupiny především inovační zlepšení. Na rozdíl od zbylých týmů, které mají na starosti zisk, je tato skupina vyčleněna a do jisté míry odlehčena o provozní záležitosti především tak. Aby veškerá pozornost takového týmu byla soustředěna na vývoj, inovace a kreativitu.

**Zajištění stability týmu**

Každé uskupení lidí může, pokud není nijak řízeno, přijít o stabilitu a z toho plynoucí ztrátu efektivity a přínosu pro podnik. Výjimkou nejsou ani TMT, které jsou založeny na stabilní komunikaci, a především pod kvalitním vedením z pozice lídra. K prevenci takových situací slouží nástroje popsané v následující kapitole.

**Interní komunikační metody**

Základem fungování každého tvůrčího mezigeneračního týmu, je kvalitní komunikace mezi jednotlivými členy daného týmu. Konkrétně u TMT není nijak výjimečná situace, že je složení týmu mezinárodní, případně, že jeden, či více členů týmu pracují vzdáleně. Z poznatků Studie Analýza průmyslu 4.0 (Říhová a kol.) je možné vyvodit, že geografická vzdálenost mezi členy nehraje roli. A to ať se bavíme v jednotkách či desítkách kilometrů. Především v případě současně zavedených opatření v rámci prevence šíření Coronaviru (práce z domova). I vzdálenost v řádu stovek kilometrů, hrála pramalou roli (ve výzkumu se konkrétně jednalo o tým působící v Brně, jehož vedoucí působí v Londýně). Základem úspěchu tedy jsou správně nastavené procesy komunikace a sjednocené komunikační kanály.[[35]](#footnote-36)

Z poznatků vyplývá, že každá generace má různé preference komunikačních kanálů. Výsledkem je pak pochopitelně užívání celé řady komunikačních kanálů (email, WhatsApp, Skype, MS Teams, vlastní informační systém, a další). Tato skutečnost reálně vede k tomu, že jednotliví členové týmů a generací spolu komunikují na různých platformách ve stejný čas. Protože však ne všichni členové využívají všechny komunikační kanály, sdílené informace se neprotínají a nešíří se mezi všechny členy týmu.[[36]](#footnote-37)

Jedním ze způsobů, jak předejít míjení informací je skrze správně nastavenou digitální kulturu, tedy nastavení a respektování přesných pravidel komunikace[[37]](#footnote-38):

* skrze které komunikační kanály se budou komunikovat uvnitř TMT,
* jak komunikovat (a skrze které komunikační kanály) s dalšími TMT,
* jak komunikovat (a skrze které komunikační kanály) s managementem apod.

Obecně se za vhodné považuje počet komunikačních kanálů snížit a nastavit oficiální kanály. V praxi je ale situace v informatice taková, že za univerzální kanál je považován pouze email, případně v oblasti messengerů a hlasové komunikace je nejčastěji dostupný Facebook/Skype/WhatsApp. Oblast webových úložišť nabízí duopol OneDrive/Google Drive a několik minoritních poskytovatelů. Při reálné komunikaci se tak nevyhneme určité četnosti (která je technologicky i přes určité odlišnosti pro většinu uživatelů zvladatelná), zároveň ale komunikační pravidla musí poskytovat dostatečnou míru jistoty v dosažení příslušných členů týmu. [[38]](#footnote-39)

S jistotou tedy můžeme říct, že pokud nebude předem stanovená a odsouhlasená komunikační struktura, která bude vyhovovat všem členům týmu, nebo alespoň většině, nebude možné informace s dostatečnou efektivností sdílet. Zároveň je důležité zmínit, že na trhu komunikačních nástrojů existují cílené marketingové kampaně velkých korporací, které uzpůsobují své komunikační prostředky tak, aby co nejlépe vystihovaly současné komunikační trendy a zároveň byly dostatečně jednoduché v oblasti uživatelského rozhraní tak, aby jejich implementace do podnikových týmů či jiných uskupení proběhla co nejrychleji. Příkladem může být současný přechod na distanční výuku prostřednictvím Microsoft Teams, případně dalších komunikačních nástrojů (ZOOM, Skype, …) kdy každý z těchto nástrojů poskytuje obdobné služby s různými možnostmi. Jak vypovídá samotný název, MS Teams umožňuje okamžité uspořádání týmů pro komunikaci uvnitř dané skupiny či firmy, ZOOM slouží k hromadné komunikaci (konference) s možností rozdělení členů do dílčích týmů (breakout rooms). Zatímco MS teams funguje jako jistá forma sociální sítě, kde prostřednictvím aplikace dostávají jednotliví členové upozornění o příchozích hovorech, textových zprávách, či probíhajících videokonferencích, Zoom je založen na komunikaci pouze mezi připojenými uživateli. Jinými slovy, pokud nejsem připojen k danému hovoru, nemám možnost dostat jakékoliv informace o jeho průběhu, či zprávám, které v chatu probíhají.

Oba nástroje je však možné považovat za účinné a efektivní, každý ale pro jiný typ komunikace. Z vlastní zkušenosti je rozdělení následující. MS teams je používán pro interní podnikovou komunikaci (management, pracovní týmy). ZOOM potom slouží pro komunikaci se zákazníky na základě předem stanoveného termínu hovoru, ke kterému se obě strany musí připojit.

**Trendové nástroje managementu**

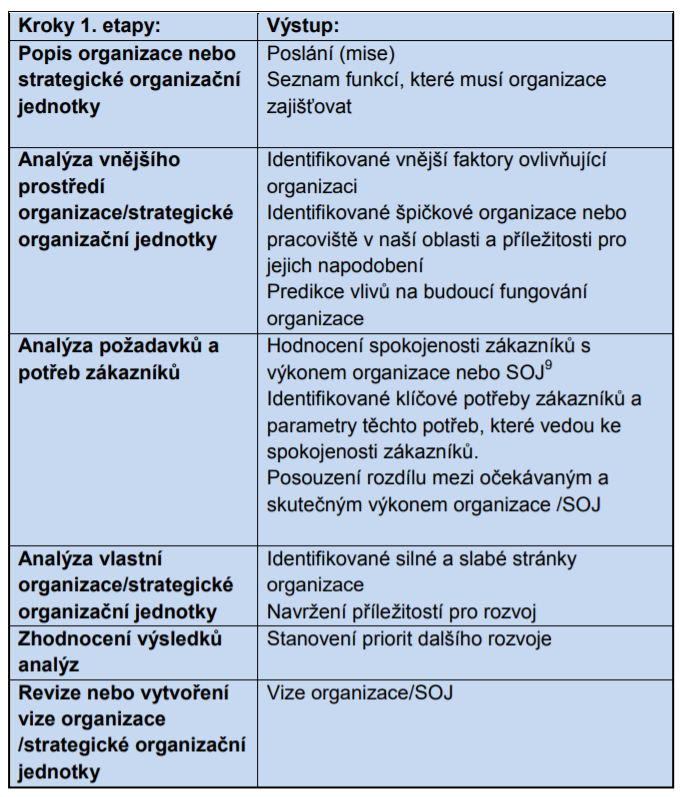
Trend poslední dekády ukazuje rostoucí dynamičnost konkurenčního prostředí a s tím spojené změny v managementu firem, abychom byli schopni dostatečně postihnout změny na poli managementu, je důležité sledovat strategický management. Pojem strategický management vychází primárně z vojenství, kdy pojem Stratég označoval velitele armády v antickém Řecku. Stejně tak jako je cílem armády vítězství v bitvě, je i management spojen s jasným cílem. Funkční organizační strukturou, která dokáže flexibilně reagovat na externí vlivy a „vyhrát“ konkurenční bitvy. Podle Vebera je strategické řízení činnost, která vyžaduje vysokou úroveň originality. O tom svědčí i charakteristika základních principů strategického myšlení:

* syntéza exaktního a intuitivního myšlení
* promýšlení různých variant
* interdisciplinární myšlení
* respektování celosvětových souvislostí
* orientace na výsledky[[39]](#footnote-40)

**Zavádění strategického managementu**

Zpravidla je integrace tohoto nástroje prováděna ve třech krocích s ohledem na přehlednost systému managementu. V první etapě probíhá analýza současného stavu, která si klade za cíl mapovat nejen současnou situaci uvnitř podniku, ale zároveň i vnější prostředí a vlivy působící na daný podnik. Druhá etapa je zaměřena na plánování strategických cílů a postupů, které vedou k jejich naplnění. Třetí etapou je poté samotná integrace zvolené strategie do podnikové praxe. V každé etapě sledujeme množství menších kroků a jejich evaluaci. Všechny kroky jsou následně realizovány prostřednictvím řady manažerských nástrojů a nabízejí různé výstupy využitelné k naplnění cílů strategického managementu.

**Tabulka** 1 **- 1. etapa zavedení strategického managementu**[[40]](#footnote-41)



Zdroj: HŘEBÍČEK, V. Zavádění strategického managementu

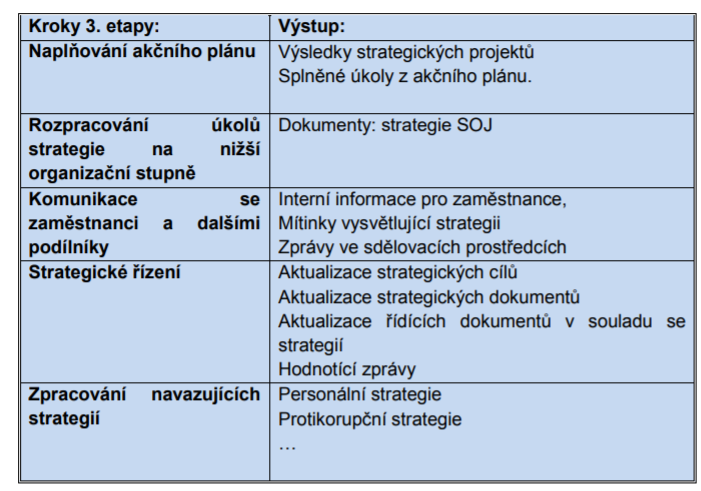
**Tabulka** 2 **- 2. etapa zavádění strategického managementu**[[41]](#footnote-42)



Zdroj: HŘEBÍČEK, V. Zavádění strategického managementu

Zkratka SIPOC značí složení slov Supplier-Input-Process-Output-Customer. Výše uvedené kroky jsou nezbytné k zavedení strategického managementu do podnikové praxe. V první etapě se jedná především o analýzu aktuálního prostředí uvnitř i vně podniku a jedná se tak především o postupy vedoucí k poznání interního stavu podniku. Ve druhé etapě vyhodnocujeme oblasti, které vyžadují změnu a na základě tohoto hodnocení a výsledků analýz nastavujeme taková postupy, které vedou k realizaci vytyčených cílů. Takový krok se označuje jako vytvoření akčního plánu. Tento akční plán je potom předmětem třetí etapy, která usiluje o jeho naplnění. Jedná se tedy o množinu specifických kroků, termínů a osob zodpovědných za provedení daných úkonů.

**Tabulka** 3 **- 3. etapa zavedení strategického managementu**[[42]](#footnote-43)



Zdroj: HŘEBÍČEK, V. Zavádění strategického managementu

**Moderní strategické přístupy**

**Koncept strategické kompetentnosti**

Jedním z moderních nástrojů strategického managementu, je koncept strategické kompetentnosti, který se zabývá problematikou alokace volných zdrojů podniku. Oproti běžným postupům se při hledání koncepcí rozvoje snaží firma hledat nové možnosti investování finančních prostředků, a to jak z vlastních, tak z cizích zdrojů. Hledání takových příležitostí je možné skrze snahu rozpoznat přidanou hodnotu pro zákazníky. Na tuto teorii přímo navazují dva modernější koncepty: strategie modrých oceánů a koncepce fialových krav.

Strategie modrých oceánů (SMO)

Podle autorů této strategie úspěšný podnik nesoupeří s konkurenty o své místo na trhu, ale snaží se přinášet hodnotové inovace vytvářením tzv. modrých oceánů (doposud nedotčená místa na trhu, která poskytují příležitost k růstu zisku a umožňují vytlačení konkurence). Strategie modrých oceánů se zakládá na konceptu hodnotových inovací a přináší skokové nárůsty zisku tím, že zákazníkům poskytne značný nárůst přidané hodnoty. Hodnotová inovace je tedy kombinací růstu hodnoty (jak pro zákazníka, tak i pro podnik) a inovace, které podle mikroekonomické teorie umožňují firmě dočasný post monopolu. Rozdíl mezi hodnotovou inovací a technologickou inovací můžeme sledovat v přínosu pro zákazníka. technologické inovace nepřináší užitek pro zákazníka, který proto může zvolit produkt, který sice není vybaven nejmodernější technologií, ale z hlediska užitku mu přinese vyšší satisfakci díky jednoduššímu používání.[[43]](#footnote-44)

Autoři této teorie zvolili název „modré oceány“ proto, že nedochází k přímému konkurenčnímu boji, který by „na základě prolité krve zbarvil oceán do ruda“, ale protože podnik hledá možnosti, jak konkurenty vyřadit na nové nedotčené části trhu.[[44]](#footnote-45)

Koncepce fialových krav (PCS)

Tento koncept je analogií ke strategii modrých oceánů, nicméně není založen na hledání nových nedotčených částí trhu, ale vychází z marketingového nástroje 5P, ke kterým přidává tzv. Pozoruhodnost. Fenomén pozoruhodnosti je definován tím, že po určitém čase vyprchá. Nový produkt s postupem času není tak zajímavý a neobvyklý a je proto nutné stále vytvářet nové „fialové krávy“ které svou pozoruhodností přitahují potenciální zákazníky. Tzv. Fialové kráva je tedy produkt, který je neotřelý a nezvyklý. [[45]](#footnote-46)

**Metoda balanced scoreboard (BSC)**

BSC je dílem autorů Kaplana a Nortona. Tato metoda patří k moderním nástrojům managementu a jejím hlavním cílem je hodnotit strategické záměry před procesem implementace. Jedná se o nástroj, který je určen k zavedení strategických změn do procesu plánování. BSC sice prodlouží strategické plánovaní, ale zato výrazně zkrátí operativní plánovaní a tím dojde ke zkrácení celého plánovacího procesu. Efekty BSC je možné pozorovat ve třech oblastech: Lepší přenos strategie do operativy, tvorba strategie se stává kontinuálním procesem, dochází ke sladění procesů, kompetencí a jednotek organizace.[[46]](#footnote-47)

**Benchmarking**

Benchmarking je celosvětově nejpoužívanějším nástrojem sloužícím k srovnání pozice podniku v konkurenčním prostředí. Definicí, která nejlépe vystihuje podstatu benchmarkingu je tzv. Benchmark tedy „ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se inspirujeme“ jinými slovy se jedná o pomyslnou laťku, kterou chce podnik při procesu zkvalitnění v dané oblasti překonat. Základní informací, která je výsledkem každého benchmarkingového testu je pozice, kterou daná firma zaujímá v porovnání s konkurencí. Na rozdíl od předchozích teorií (SMO, PCS) je benchmark zaměřen na napodobování konkurence, což je s danými strategiemi v přímém rozporu a může vést ke konstantnímu snižování cen ve snaze vytlačit konkurenci. [[47]](#footnote-48)

Ačkoliv jsou všechny metody vztaženy na podnik v konkurenčním prostředí, je možné tyto metody aplikovat i interně, konkrétně na výkon, inovace a řízení týmů v rámci jednoho podniku.

**Inovace**

Dalším moderním strategickým přístupem jsou inovace. Ty můžeme sledovat ve dvou rovinách první rovina je popsaná výše ve strategii modrých oceánů a koncepci fialových krav. Druhou rovinou jsou následně technologické (produktové) inovace, které již byly zmíněny v odstavci věnovaném strategii modrých oceánů. Inovace bývají často označovány jako nejdůležitější předpoklad dlouhodobého úspěchu podnikání a často jsou označovány jako důležitější než omezování nákladů. Zavádění inovací je však velmi citlivé na vnímání technologické změny zákazníkem. Zatímco v oblasti podnikání, kde je dynamický technologický vývoj typický, nebude mít zákazník problém se se změnou vypořádat, v oblastech, které jsou statičtějšího charakteru, může i drobná technologická inovace způsobit značné obtíže pro zákazníka, či jej dokonce odradit od koupě nebo užívání daného produktu.[[48]](#footnote-49)

A právě inovace jsou hlavním motorem pro vznik tvůrčích týmů. Cílem tvůrčího mezigeneračního týmu poté může být dosažení takových inovací, které budou přínosem jak pro podnik, tak pro koncového uživatele neboli zákazníka.

**Motivace členů týmu**

Snad nejdůležitějším faktorem jakékoliv lidské činnosti je právě motivace. Motivace je motorem veškeré lidské činnosti a dost možná je i důvodem, proč dochází k vývoji lidstva a veškerých oblastí do kterých lidská činnost zasahuje. Ať se jedná o motivaci jít do práce, protože toužíme po zasloužené mzdě, či o motivaci spojenou s cílem vynalézat, případně dosahovat úspěchů. S motivací se setkáváme v každodenním životě. Především se pak setkáváme s motivací vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je ta, která vychází z člověka samotného, může se například jednat o sportovce, který je motivován k dalšími tréninku, aby dosáhl svého cíle – vítězství v soutěži. Vnější motivace je způsob, jak člověka přimět k činnosti, například výše zmíněná mzda. Člověk je motivován chodit do práce, protože ví, že dostane zaplaceno.

Důležité je rovněž rozeznávat motivaci a manipulaci. Motivace bere v potaz zájmy a potřeby motivovaného. Manipulace naopak zájmy a potřeby motivovaného vynechává, nebo je přímo narušuje. V některých aspektech může ale motivace selhávat. Protože pro člověka můžou být lákavější jiné alternativy. Například při vysoké mzdě může člověk dosáhnout stavu, kdy je méně motivován k práci a raději by ji substituoval volným časem. Motivace členů týmu je pro efektivní práci nesmírně důležitá a její nedostatek může mít zásadní dopady na pracovní výkonnost. Právě z tohoto důvodu je motivaci věnována následující kapitola.

**Základní zásady motivace**

Síla motivace se projeví hlavně při rozdílném působení na lidi. Existují jisté platné zásady, kterými je vhodné se při motivování řídit. Jedná se především o zlaté pravidlo motivace, které popsal Plamínek v knize Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu. Toto pravidlo říká, že není dobré přizpůsobovat lidi zadaným úkolům, nýbrž přizpůsobovat úkoly lidem, kteří je mají vykonávat. Zároveň ale toto pravidlo říká, že úkol stejného charakteru, může být zadán několika různými způsoby člověku, který má danou činnost vykonávat.[[49]](#footnote-50)

Další zásadou motivace je spokojenost se zadanou prací. Plamínek argumentuje, že není nutné, aby byl člověk se svou prací neustále a pouze spokojen, ale že stačí aby byl spokojený alespoň občas a alespoň s něčím. Pokud se člověk těší, že některý den, bude vykonávat práci, která ho baví a naplňuje, pak jsou ostatní dny, ve kterých jsou nespokojeni stávají snesitelnějšími. [[50]](#footnote-51)

Třetí zásada poukazuje na obvyklou chybu, které se dopouští většina z nás při motivaci ostatních. Touto chybou je předpoklad, že jsou ostatní motivováni stejnými věcmi jako jsme my. Lidé mohou být citliví na různé podněty, které se mohou diametrálně lišit od těch, které motivují nás. Důležitým prvkem v prevenci této chyby je snaha motivovaného poznat, pochopit a tím zjistit jaké podněty ho nejvíce motivují.[[51]](#footnote-52)

Veškeré zásady motivace pak Plamínek shrnul do následujícího schématu:

**Obrázek** 2 **- zásady motivace**[[52]](#footnote-53)



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*.

**Vlivné faktory motivace**

Hlavní faktory motivace rozeznáváme (podle Plamínka) v zásadě tři: osobnost, dlouhodobé vlivy prostředí a krátkodobé vlivy aktuální situace. Napříč těmito faktory sledujeme jak proměnlivost síly vlivu, tak jejich přístupnost pro pozorování. Vliv osobnosti je nejstabilnější a nejvíce skrytý pozorování. V reálu ho dobře definuje motivační založení – jinými slovy „do jaké míry je člověk citlivý na jednotlivé podněty.“ Jako dlouhodobé vlivy prostředí poté můžeme řadit vlivy jako například vztahy na pracovišti, komunikace mezi členy týmu, postoj k managementu či lídrovi. Ke krátkodobým vlivům aktuální situace můžeme řadit pracovní morálku člověka, aktuální dění na pracovišti, případně i osobní situaci daného člověka.

**Motivace členů týmu**

Ve své publikaci Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci Říhová uvádí základní postupy při motivování jednotlivých skupin v týmu, přičemž vyzdvihuje, že *„K udržitelnosti a vysoké efektivitě celého TMT je nutné zaměřit se i na motivaci jednotlivých členů, přičemž motivaci k efektivnímu zapojení do týmu je vhodné diferencovat dle generace, ze které člen je.“[[53]](#footnote-54)*

**Motivace nejstarších členů týmu**

Motivace nejstarších členů týmu se často jeví jako problematické, ačkoliv chtějí být součástí týmu, často se pro ně zapojení na plný úvazek jeví jako nevyhovující vzhledem k tomu, že mohou být v důchodovém věku. Jsou sice ochotní předávat své znalosti, nicméně začínají upřednostňovat trávení vlastního volného času, nebo požadují jiné tempo a rozsah práce v souvislosti se zdravotním stavem. Říhová dále uvádí, že dle výsledků šetření se management snaží vycházet těmto okolnostem vstříc ať už v podobě práce z domova, či volnějšími úvazky. Další alternativou je pak možnost externí spolupráce v rámci SVČ (samostatná výdělečná činnost).[[54]](#footnote-55)

V souvislosti s motivací těchto členů je možné hledat oporu ve státním přístupu k motivaci v podobě sociálních systémů. Tyto systémy mohou cíleně obsahovat motivační prvky k zajištění hlavních cílů sociálního zabezpečení formou doživotní penze a dostupnosti zdravotní péče.[[55]](#footnote-56)

Dalším důležitým prvkem v motivaci starších pracovníků je potřeba jejich dobrého celospolečenského obrazu. Protože jsou často vnímáni jako brzda potenciálu a vývoje týmu. Tím vzniká prostor pro státní zásah v podobě pozitivního vnímání seniorů.[[56]](#footnote-57)

**Motivace střední a nejmladší generace**

Jako střední generaci označujeme pracovníky s vlastními rodinami, kteří se někdy musí starat nejen o děti, ale i o starší rodiče. Jedná se o tzv. sendvičovou generaci. Tito pracovníci působí v TMT delší dobu a je jejich zvykem odvádět kvalitní práci. Nejvyšší potřebou je tedy synchronizace pracovního a osobního života. Z průzkumu vychází, že firmy umožňují nastavení specifické pracovní doby a další podpory takových pracovníků.[[57]](#footnote-58)

Nejmladší pracovníky je podle studie nejvhodnější především podporovat spíše než motivovat. Tito pracovníci obvykle netrpí nedostatkem motivace, ale je nutné vytvořit pro ně náplň práce, která nebude omezovat jejich dynamiku a přirozenou aktivitu.[[58]](#footnote-59)

**Seznam bibliografických odkazů**

BROOKS, Ian. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Copmuter Press, 2003,

Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí?, Fórum sociální politiky. Praha, 2020, 2020(4), 22-27.

Do Ba, Khang & Kyne, Dean. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. Project Management Journal. 39. 72- 84. 10.1002/pmj.20034

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. C.H.Beck, 2004

GODIN, S. Fialová kráva: marketing konečně jinak! = Purple cow : transform your business by being remarkable. 1. vyd. Praha: Fragment, 2010, 179 s. ISBN 978-80-253-1120-2

HŘEBÍČEK, V. Zavádění strategického managementu: Metodický materiál zpracovaný pro Krajský úřad Jihomoravského kraje. 2011,

KARLÖF, B. Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-858-6523-8.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit konkurenty ze hry. 1. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

KRAUS, Jiří. Nový akademický slovník cizích slov A-Ž. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1415-3.

Mertl, J. a Valenčík, R. (2017) Improving sustainability of human resources through pension systém extension. In Janošová, L. Proceedings of the Intersocial Scientific Conference of Business Economics, Management and Marketing JSCOBEMM 2017. Zaječí: MU Brno. ISBN 978-80-210-8714-9

NENADÁL J., VYKYDAL D. a HALFAROVÁ P. Balanced Scorecard v praxi: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-725-9018-9.

Perry-Smith, Jill & Shalley, Christina. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. The Academy of Management Review. 28. 89-106. 10.2307/30040691.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-247-4401-8.

ŘÍHOVÁ, Lenka, PÍSAŘ, Přemysl, HAVLÍČEK, Karel. (2019). Innovation potential of cross-generational creative teams in the EU. Problems and Perspectives in Management, 17(4), 38-51. doi:10.21511/ppm.17(4).2019.04. ŘÍHOVÁ, L a kol. (2019) Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Projekt: Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026. Svaz průmyslu a dopravy ČR

STAGGERS J, Garcia S, Nagelhout E. Teamwork Through Team Building: Face-to-Face to Online. Business Communication Quarterly. 2008;71(4):472-487. doi:10.1177/1080569908325862

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63.

Uzzi, B, J. Spiro, (2005) Collaboration and Creativity: The Small World Problem. American Journal of Sociology, 111(2), 447-504

VEBER, Jaromír et al. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2

WHITAKER, David. *The Spirit of Teams*. 1999. Ramsbury, United Kingdom: The Crowood Press, 1999. ISBN 9781861260512.

*ONLINE*

ASMP [online]. Praha: AMSP ČR, 2018 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/260-jhv-engineering-zacinala-jen-s-peti-zamestnanci

*Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce* [online]. New York: Forbes Insights, 2017 [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf>

*JAK VYTVÁŘET FUNKČNÍ MEZIGENERAČNÍ TÝMY?* [online]. Praha: AGIM [cit. 2020-10-19]. Dostupné z: <https://agim-ece.com/en/post/jak-vytvaret-funkcni-mezigeneracni-tymy>

*JHV* [online]. Pardubice: JHV, 2018 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://jhv.cz/o-nas>

*JHV - ENGINEERING s.r.o. - obchodní rejstřík, úplný výpis* [online]. Praha: Kurzy.cz, 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: [https://rejstrik-firem.kurzy.cz/rejstrik-firem/DO-25922505-jhv-engineering-sro/#id\_sekce\_zapis](https://rejstrik-firem.kurzy.cz/rejstrik-firem/DO-25922505-jhv-engineering-sro/" \l "id_sekce_zapis)

*JHV - Group s.r.o. - obchodní rejstřík, úplný výpis* [online]. Praha: Kurzy.cz, 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/08486727/jhv-group-sro/>

*Marriages and births in the Czech Republic: Rodinné chování v České republice: první děti později a mimo manželství* [online]. Praha: Český statistický úřad, Odbor statistiky obyvatelstva, 2015 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/47739.pdf>

*PROPULS SOLAR s.r.o. - Obchodní rejstřík firem* [online]. Praha: Kurzy.cz, 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27531732/propuls-solar-sro/>

Roger Th.A.J Leenders, Jo M.L van Engelen, Jan Kratzer, Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective, Journal of Engineering and Technology Management, Volume 20, Issues 1–2,2003 ,Pages 69-92, ISSN 0923-4748, Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00005-5>.

*Strojirensky.net: Postupy výroby a montáže konstrukcí výrobků a zařízení, včetně uvádění do provozu* [online]. Brno: TESYDO, 2013 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <http://strojirensky.net/2013/05/06/postupy-vyroby-a-montaze-konstrukci-vyrobku-a-zarizeni-vcetne-uvadeni-do-provozu/>

**Příloha: Přepis vybraných rozhovorů**

**Člen vedení firmy:**

**Dobrý den, moc Vám děkuji za Váš čas a ochotu zodpovědět mi několik otázek k řízení tvůrčích týmů.**

„Ale samozřejmě, rádo se stalo, jsem rád, že se nesetkáváme jen ohledně pracovních záležitostí, ale také nad trochu odlehčeným tématem, třeba mě díky tomu napadnou další věci, jak vylepšit naše pracovní prostředí.“

**Co vás přivedlo na myšlenku využití tvůrčích týmů?**

„Popravdě mě nikdy nenapadlo, že by se tomu tak dalo říkat, nebo že by takovéto týmy měly vznikat cíleně. Vždycky jsem se snažil, aby tým nebyl nijak velký a rozlezlý. Primárně mi vždycky šlo o to, aby spolu všichni komunikovali bezprostředně, rychle a jasně. Proto jsme se vydali tou nejjednodušší cestou a nechali konstrukci relativně volnou ruku, protože práce v uvolněném prostředí mi vždycky přišla jako efektivnější. Samozřejmě že všechno má své limity a občas není něco na 100 %, ale tak už to chodí a člověk se s tím musí naučit pracovat.“

**Pracujete nějak s mezigeneračním obsazením pozic v týmu?**

**„**Určitě, je to asi klasický model, ale když se zaučuje nový člověk, tak má vždycky někoho nad sebou, kdo mu pomůže a ukáže mu, jak se věci mají, co je potřeba hlídat a na co dávat pozor. Na oplátku, i když ne vždycky úplně správně, může mít ten nováček spoustu dobrých nápadů, které se třeba upraví, aby to celkově dávalo smysl a použijí se. Několikrát se nám i stalo, že jsme nějaký ten nápad zavedli jako standardní řešení. Takže určitě se snažíme o nějakou mezigenerační práci. Je to pro nás taková pojistka. Protože u starších a zkušených lidí už vím, že jim jen tak něco neunikne, ale občas mají tendence se držet toho, co jim vždycky fungovalo a nemají takovou potřebu se vytáhnout s něčím novým. A to se mi naopak líbí u těch mladých kluků, co k nám přijdou. Že se chtějí zapsat, ukázat co umí a trochu si i šplhnout.“

**Jak velké jsou zhruba týmy, které u vás pracují?**

„To se nedá říct takhle jednoduše. Většinou se to odvíjí od toho, kdo je zrovna kde potřeba, na větší projekty jsou týmy větší, aby se všechno stíhalo, u menších projektů je lidí samozřejmě méně. Ale týmy nejsou nijak pevně dané a většinou se to vždy rozdělí tak, že mají všichni práci. Ale většinou se ten počet lidí pohybuje mezi 5-10 lidmi. Samozřejmě je to někdy víc, a někdy míň.

**Je nějaké standardní složení týmu?**

**„**U nás je to spíš podle potřeby, ale většinou je to jeden vedoucí projektu, který má vlastně plnou zodpovědnost za to, aby všechno fungovalo a stihlo se v daném čase. Ten si pak bere podle potřeby lidi. Většinou je to programátor, vývojáři, pár konstruktérů, kde je potřeba, tak jsou mechanici, kameráři, a další specializovanější lidi podle potřeby. Zase se snažíme držet takového toho zlatého pravidla, aby každý uměl od všeho něco a o něčem všechno. Tím se nám daří poměrně dobře řešit nahraditelnost u lidí, co třeba zrovna nemůžou, nebo už mají jinou práci.“

**Jak tento relativně volný model funguje v reálu?**

„Jak jsem říkal, snažíme se tady držet příjemné prostředí, přeci jenom jsme pořád ještě rodinná firma, takže držíme všichni pospolu. Ono to do jisté míry funguje v určité samosprávě. Protože se mezi sebou všichni známe, takže každý ví, že ho nějaká lumpárna doběhne. Třeba ne hned, ale někdy. A to je právě výhoda, protože nikdo z nás pak nemá potřebu úmyslně škodit, nebo nedělat věci jinak, než by se mělo, protože se to jednak stejně někde projeví a druhak to pak stejně ten samý člověk bude muset předělávat. Takže by si vlastně spíš práci přidělal, než ušetřil. Dá se vlastně říct, že máme všichni takovou pěknou odpovědnost za to, co děláme a nechceme si nijak škodit, takže každý dělá to, co má a táhneme za jeden provaz.

**Došlo někdy k zásadním rozepřím v rámci některého týmu?**

„Ale samozřejmě, občas je toho hodně a někomu prostě bouchnou saze, ale na druhou stranu se to snažíme chápat a nějak ty lidi nepřetěžovat. Teda, není to vždycky jednoduché, ale snažíme se. Co se týče nějakých větších sporů, tak to není nijak obvyklá záležitost, většinou se spolu všichni dohodnou, ale když to nejde, tak to prostě nejde. Hlavní výhoda je, že nemáme pevně stanovené složení týmu, proto když se třeba někdo není schopen rozumně domluvit, tak je, v uvozovkách rozsadíme jako žáky ve škole, kteří se o hodině pošťuchují. Jinými slovy někoho prostě přeřadíme na jiný projekt a tím se vše vyřeší. Ono to opravdu funguje podobně jako ve škole. Vyrušování ovlivňuje průběh vyučování a je potřeba ho neutralizovat. Stejně tak tyto konflikty mohou narušovat průběh realizace projektu a to je pro nás z hlediska časového rozdělení a kvality kterou udržujeme nepřípustné. Jak jsem již říkal, nemáme s konflikty velké problémy ale toto řešení se nám velmi osvědčilo.“

**Jak probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními?**

„Celkem jednoduše, máme open office, takže se může kdokoliv bavit s kýmkoliv, pokud potřebuje. Jen se snažíme na sebe nekřičet přes celou místnost, protože bychom tím rušili všechny ostatní, jinak veškeré důležitější věci samozřejmě řešíme v zasedacích místnostech, ale často se také potkáváme v kuchyňce a probíráme záležitosti nad kávou. Veškeré důležité informace potom kolují v mailu, aby se neztratily a byly na očích pro všechny kterých se to týká. Dále pak máme pravidelné porady s vedoucími jednotlivých oddělení, kde se rozebírají záležitosti týkající se projektů, organizace, personálního řízení a podobně. Vedoucí pak rozdělují jednotlivé úkoly dalším zaměstnancům podle toho, jak je kdo vytížený, aby byla práce úměrně distribuována a nikdo nebyl vyloženě přepracovaný. Vlastně se snažíme o to, aby měl každý co na práci, dobře rozuměl tomu, co má dělat a zároveň aby byl schopen výsledky své práce správně interpretovat a zařadit do procesu. Každý tedy přispívá svou troškou do mlýna a je pro nás důležité, aby se zaměstnanci do práce v uvozovkách těšili a měli ve své práci jisté zalíbení.

**Jak probíhá spolupráce mezi konstrukcí a jinými odděleními?**

„Tohle má většinou na starosti právě vedoucí projektu, ale jak jsem zmiňoval necháváme tady lidem relativně volnou ruku, takže když třeba konstrukce něco potřebuje, tak si to objedná, nebo nějak zajistí. Ale to asi víte a znáte, možná někdy lépe než já. Pro mě je důležité, že se práce stíhá i když je jí hodně. V takových případech není na zdlouhavé schvalovací procesy čas a proto se snažíme tyto problematické oblasti řešit předem, ideálně na začátku projektu, abychom měla alespoň představu o tom, co vše bude potřeba a kolik nás to bude zhruba stát.“

**Nebojíte se, projevovat zaměstnancům takovou důvěru?**

„ Řekl bych, že právě naopak, tím, že jsou u nás zaměstnanci poměrně dlouhou dobu, tak se nám to spíš vyplácí, protože všichni vědí, že vzájemná důvěra a dostatečná komunikace je klíčem ke kvalitní spolupráci a příjemnému prostředí. Snažíme se o to, aby mezi zaměstnanci vládla jistá sounáležitost a synergie.“

**Jak byste hodnotil účinnost práce těchto týmů v porovnání s jinými styly řízení?**

„ Z mého pohledu je mnohem jednoduší pracovat s lidmi co se cítí dobře a nemají pocit obrovského tlaku, samozřejmě, že se stresu občas nevyhneme, ale i tak se vše zvládá lépe, když víte, že jakmile se třeba jeden náročný projekt dokončí, bude se dát zase dýchat trochu volněji. Myslím si, že nám hodně pomohlo zavedení tzv. odpočinkové místnosti, kde máme stolní fotbálek, stůl na ping pong, projektor a velké plátno a dokonce nám tam nedávno přibyl i boxovací panák. Ten se v poslední době celkem osvědčil, protože velmi rychle odbourává napětí a pomáhá s ventilováním emocí. Jen tedy doufám, že si do něj zaměstnanci nepromítají mě. Každopádně jak jsem říkal, oproti direktivnímu řízení mám pocit, že vše probíhá v relativním klidu a dokážeme pracovat s otevřenou myslí a ne jenom jako otrok udělat co musím, a zase rychle zmizet. Proto se nám v posledních letech taky daří mnohem lépe. Tím že dáváme zaměstnancům prostor k realizaci jejich nápadů, podporujeme kreativní myšlení a staráme se o to, aby nám přetrvalo to rodinné prostředí, zvládáme více práce než jiní. Tedy taky je to trochu tím, že se pouštíme do věcí, do kterých se většině nechce, nebo je ani nezkusí, ale to je zase jenom proto, že vím co dokážeme.“

**Na závěr bych měl ještě jednu otázku, máte pocit, že tyhle tvůrčí týmy mají výrazný přínos pro podnik jako takový?**

„To se mi celkem těžko hodnotí, protože těch 20 let fungujeme více méně pořád stejně, ale zatím, to musím zaklepat, nám to funguje, možná lépe než bych čekal. To bych asi neměl říkat, abyste si nemyslel, že je to vlastně všechno náhoda. (směje se) Každý kdo u nás pracuje musí nějak prokázat, že tu má co dělat a že má nějaký přínos. Sice jsme v posledních letech poměrně narostli v počtu personálu, ale nebyla to žádná „hurá akce“ že bychom nabrali spoustu lidí a čekali jestli to bude nebo nebude fungovat. Takže za mě určitě mají tyto týmy spoustu výhod a ty se potom promítají do našich výsledků.

**Projektový vedoucí 1:**

**Dobrý den, moc Vám děkuji za Váš čas a ochotu zodpovědět mi několik otázek k řízení tvůrčích týmů.**

„Tak už sem za námi nějakou dobu jezdíte a myslím, že nás všechny těší, že jste si vybral právě nás.“

**Co z vašeho pohledu stojí za úspěchem JHV v posledních letech?**

„Myslím si, že je to celý kolektiv a to jak jsme schopni pracovat, máme za sebou společně několik let spolupráce, už víme jak kdo pracuje, jak se s kým bavit a co od sebe můžeme vzájemně očekávat. Takže už se nám nestává, že by někdo práci nezvládal, nebo nestíhal. Hlavně se všichni snažíme se něco přiučit, abychom neustrnuli a byli čím dál lepší.“

**Má tým nějaké konkrétní pozice, ke kterým se pojí specifické úkoly?**

„Jistě, snažíme se mít určité specializované pracovníky, kteří budou v dané oblasti vynikat. Zároveň ale chceme, aby byli zastupitelní v případě nemoci, dovolené nebo jiné absence. Každý projektový tým má své designéry, programátory, konstruktéry, mechaniky a je-li potřeba i specialisty přes kamery, čtení kódů, bezpečnost a další. Ale podobně jako je to u vás, každý má nějaké povědomí o dalších oblastech a proto můžeme týmy skládat relativně jednoduše, protože pozice, kde nám chybí specialisté, může zastat někdo jiný, udělat tu hrubou práci a na citlivé ladění si specialisty na chvíli půjčíme. Vlastně si při sestavování týmu vždycky trochu představuji, jako bych hrál počítačovou hru a volil si tým do nějaké bitvy. Tím, že se známe, tak dokážu odhadnout i takové ty „atributy daného hrdiny“ jenže místo rychlosti, síly, poškození, charizmatu a tak dále, volím rychlost, komunikativnost, spolehlivost, kreativita a další. Dost mi to pomůže si složení lépe promyslet. I když možná jen moc hraju ty hry.“

**Jak probíhá řízení takového týmu?**

„Většinou velmi dobře. Začínáme poradou, kde celý projekt rozebereme, rozdělí se úkoly a časové dotace. Tím, že máme i několik projektů najednou, neztrácíme čas tím, že by konstrukce čekala na hotový design a pak až se pouštěla do práce. Jako první začínáme návrhem a grafickým zpracováním. Mezitím se ostatní věnují práci na jiných projektech. Jakmile je návrh hotový a schválený, přichází na řadu nákup. V moment, kdy máme materiál, začíná konstrukce, po ní programátoři a tak dále. Každý se na daném projektu podílí v dostatečné míře ale hlavně v době, kdy je to potřeba, jakmile je ta daná část projektu hotová, začíná člověk pracovat na jiném projektu. Tím máme zajištěno, že budou mít všichni co dělat, a hlavně že se nebudeme zdržovat čekáním.“

**Jak probíhá komunikace uvnitř takového týmu?**

„Téměř bez problému, je to jako když jdete s kamarády na pivo, ale místo o typických hospodských témat řešíte projekt. A samozřejmě tu nemáme to pivo. To nám ale zase pomáhá v tom vyjadřovat se jasně, věcně, k věci a tím posouvat projekt dál. Nejsme korporát, abychom dodržovali nějakou škrobenou morálku a na něco si hráli. Takže nějaké komunikační vzorce a sáhodlouhá komunikační školení se nám naštěstí vyhýbají. Zkrátka si řekneme co je třeba, občas se zasmějeme a pokračujeme v práci.“

**Došlo někdy k zásadním rozepřím v rámci některého týmu?**

„Skoro se nám to nestává, tím, že celá firma pracujeme jako jeden tým a máme vzájemný respekt, tak se tomu díky bohu úspěšně vyhýbáme. Když taková situace nastane, tak zkrátka přeložíme některého z těch lidí na jiný projekt a tím se pro nás vše vyřeší. Někdy se sice ukáže, že měl dotyčný pravdu a konflikt byl oprávněný, ale to už si potom vyříkáme v klidu někde mimo práci a zase se nám lépe dýchá.

**Využíváte nějakých teambuildingových aktivit na utužení kolektivu?**

„Jak se to vezme, jak jsem říkal snažíme se vyhýbat nějakým seminářům na týmovou práci a spolupráci, ale občas se potkáme s kolegy na grilování, máme za sebou nějaké únikové hry a podobně, spíš se tady snažíme utužovat kolektiv různými aktivitami, jako kdybyste byl někde s rodinou. Tudíž nejedná se o nic oficiálního, podobně jako byste s rodinou nešel na komunikační seminář. Udržujeme si vztahy po svém a snažíme do nic zapojit co nejvíce lidí, aby se nestalo, že se někdo cítí odstrčený nebo mimo kolektiv, tedy pokud si to sám nepřeje, v takovém případě jeho rozhodnutí respektujeme, ale nebráníme mu do budoucna se těchto akcí účastnit, pokud projeví zájem. I když co tak vím, tak tu nemáme vyloženě žádné samotáře, ono to ani není moc možné v takovém dynamickém kolektivu. Plus několikrát za rok jsou celofiremní akce, kde máme možnost se potkat úplně všichni.“

**Zmiňoval jste dynamický kolektiv, co přesně tím máte na mysli?**

„To jste mě zaskočil, budu muset chvíli přemýšlet abych to podal tak jak to ve skutečnosti je. Asi nejdůležitější aspekt je tady motivace. Jsme jenom lidi a každý máme někdy lepší, někdy horší období, kdy se nám třeba něco nechce, nemáme náladu a tak podobně. Tak se vzájemně hecujeme a vymýšlíme si mezi sebou drobné soutěže. Pro mě jako pro vedoucího projektů je důležité vědět, že každý bude plnit svou práci a věnovat se jí naplno, proto například občas vyhlásíme pauzu, a jdeme si na chvíli zahrát fotbálek nebo stolní tenis abychom se odreagovali, přišli na jiné myšlenky a posunuli se tím z nějakého mrtvého bodu. Tím, že se trochu probereme, a na určitou dobu pustíme z hlavy ty povinnosti co nás trápí máme pak víc energie a chuti se znovu pustit do práce. Zatím se nám tímto způsobem podařilo zvládnout několik problematických úseků na několik projektech, kdy jsme moc nevěděli jak dál. Pak je tady možnost i ze strany dodavatelů. Ačkoliv to nerad přiznávám takhle otevřeně, už několikrát se nám stalo, že jsme byli zaseklí na nějakém problému a ne a ne se z něj posunout. Jedno z těch míst byl i projekt pro XY kde jsme nebyli za boha schopni vymyslet odměřování na pozici, než se k nám dostala informace od vás o tom IX, což nám v ten moment vytrhlo trn z paty. Takže i takové náhody se nám občas stanou.

**Ten projekt si moc dobře pamatuji, dokonce myslím že to bylo poprvé co jsme se viděli.**

„To je dost možné, každopádně od té doby máme to zařízení v paměti a dost se nám osvědčilo i v jiných situacích, kdy už jsme naštěstí věděli co od něj můžeme čekat a nebyla to úplně sázka do loterie. Ačkoliv občas se nám stane, že vymyslíme nějaké řešení a spíše doufáme, že bude fungovat. (směje se) To samozřejmě přeháním, ale asi chápete jak jsem to myslel.

**Naprosto vám rozumím, ani já nejsem zastánce toho abych prodal zařízení na aplikaci, kde si nejsem stoprocentně jistý zda bude fungovat. Jak tedy předcházíte takovým situacím?**

„Na tohle se snažíme připravit. Momentálně máme skladem některá nejčastěji používaná zařízení, aby se s nimi mohli technici a specialisté seznámit a naučili se je ovládat. Díky tomu máme k dispozici kvalifikovanou pracovní sílu a zařízení, se kterým můžeme provádět testy přímo tady. No a když nám něco z toho nestačí, nebo potřebujeme dodatečné komponenty, tak oslovíme někoho z dodavatelů, jestli by se mohl zastavit a s testováním nám pomoct.“

**Když už se bavíme o kvalifikacích, funguje v týmu nějaká hierarchie?**

„Popravdě se snažíme nějakou strukturu udržovat spíše podvědomě, aby se zaměstnanci necítili méněcenní, takže není žádná pevně stanovená struktura, nebo řetězec nadřízených a podřízených pracovníků. U nás funguje rovnocennější model. Takže všichni jsou na stejné úrovni. Ačkoliv mám tu výhodu, že za celý projekt zodpovídám, takže v jistých věcech mám trochu větší pravomoci, stejně se určité práci na realizaci nevyhnu. Rozhodně to není tak, že bych rozdělil práci, dal si nohy na stůl, popíjel kávu a čekal až bude hotovo. Snažím se klukům ukázat, že v tom jedu s nimi a že udělám svůj kus práce včas a na 100 % myslím si, že je to i pro ně stimulující, když vidí, že se nebojím si, v uvozovkách, umazat ruce. Je to určitý styl vedení, který tady praktikujeme všichni a celkem se nám to vyplácí.“

**Moc děkuji za tuto odpověď protože se přímo pojí s mojí další otázkou. Myslíte, že je takováto pozice leadera pro tým důležitá?**

„Popravdě na to asi nejsem schopen odpovědět, protože tímhle stylem tady pracujeme od samého začátku. Ale myslím si, že by naše týmy nedosahovali takových výsledků, kdyby v tohle volnějším prostředí měli absolutní svobodu. Hlavně by to výrazně zkomplikovalo řízení celé firmy a organizaci práce na projektech. Protože by se vše muselo řídit centrálně přes vedení společnosti a ve všem by byl chaos. Takhle vedení přesně ví, že mám na starosti ten a ten projekt, na základě mých zpráv má informace o tom v jakém stádu se projekt nachází a zhruba tuší kdo se na něm podílí, ačkoliv to se může různě měnit, podle toho v jaké fázi jsme a kdo je potřeba někde jinde. Takhle to asi moc organizovaně nevyzní, ale v praxi je to relativně jednoduchý systém, který nám pomáhá efektivně řídit jednotlivé úkony a pracovníky.“

**Jak byste hodnotil celkovou účinnost práce těchto týmů v porovnání s jinými styly řízení?**

„Myslím si, že jde hlavně o to, jaké lidi v týmu máte, protože s někým touhle volnější formou pracovat nemůžete. Hodně lidí je dneska takových, že pokud jim někdo nestojí za zády a nedýchá na krk, tak nebudou pracovat tak, jak od nich očekáváte. Nám se na šestí podařilo tohle podchytit a lidi si v podstatě vychovat tak, aby brali celou firmu jako jeden tým a tím pádem neměli nutkání něco odfláknout nebo neudělat. Je to taková, jak se dnes s oblibou říká, synergie. V porovnání s nějakou direktivou si myslím, tedy alespoň podle mých zkušeností, že toho zvládneme víc, než kdybychom museli každého neustále kontrolovat a napomínat. Ušetří nám to spoustu času a můžeme se věnovat jiným věcem.“

**Na závěr bych měl ještě jednu otázku, máte pocit, že tyhle tvůrčí týmy mají výrazný přínos pro podnik jako takový?**

**„**Číselně Vám to rozhodně nepovím, protože do výkazů nevidím, ale z mojí strany se poslední dobou objevuje čím dál více projektů na kterých pracujeme, což si myslím, že může znamenat to, že jsme levnější, nebo možná efektivnější, kvalitnější, nebo lépe organizovaní než konkurence. Já osobně si myslím, že je to kombinace všeho, ale největší podíl na tom má asi ta organizace. To že jsme schopni pracovat na několika věcech najednou a každý plní svůj díl mi připomíná manufakturu. A ty podle mě fungovaly skvěle, každý výrobek který se začal procházel jednotlivými stanovišti a tam na něm pracoval člověk, který přesně věděl co dělá a tudíž dělal svou práci dobře. Stejně tak je to u nás, na každém projektu má každý své úkoly a dokud nejsou na pořadu dne, může pracovat na jiných projektech, které jsme začali zpracovávat dříve. Tím si zajišťujeme kontinuitu práce u všech zaměstnanců a nemusíme zjišťovat jestli mají všichni co dělat nebo jestli mají pracovní volno.“

**Rozumím. Ještě jednou moc děkuji za Váš čas. Budu se těšit na další setkání tentokrát nejspíš opět pracovního rázu.**

„Vůbec nemáte za co pane Solfronku, rád jsem Vám pomohl.“

1. Dávám přednost pojmu „věda o společnosti“ před pojmem „společenské vědy“, protože do interdisciplinárního přístupu ke zkoumání společnosti (tj. „vědě o společnosti“ jako syntetickému výsledku interdisciplinárního přístupu) mohou vstoupit i vědy, které nejsou za „společenské“ používány. Například, když si z hlediska teorie her položíme otázku: Co je evolučně stabilní strategií členů lidské komunity? [↑](#footnote-ref-2)
2. Upozornil jsem na tento problém vedení ČSSD a přípravil některé návrhy, které snižují riziko, že tento moment bude proti této straně zneužit ve volební kampani. Uvidíme, co se dá ještě dělat. [↑](#footnote-ref-3)
3. PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-247-4401-8. (str. 134) [↑](#footnote-ref-4)
4. Lenka Říhová, Přemysl Písař and Karel Havlíček (2019). Innovation potential of cross-generational creative teams in the EU. Problems and Perspectives in Management, 17(4), 38-51. doi:10.21511/ppm.17(4).2019.04 (str. 49) [↑](#footnote-ref-5)
5. *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce* [online]. New York: Forbes Insights, 2017 [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\_Through\_Diversity.pdf [↑](#footnote-ref-6)
6. Tamtéž [↑](#footnote-ref-7)
7. Tamtéž [↑](#footnote-ref-8)
8. *JAK VYTVÁŘET FUNKČNÍ MEZIGENERAČNÍ TÝMY?* [online]. Praha: AGIM [cit. 2020-10-19]. Dostupné z: https://agim-ece.com/en/post/jak-vytvaret-funkcni-mezigeneracni-tymy [↑](#footnote-ref-9)
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. C.H.Beck, 2004, s.131 [↑](#footnote-ref-10)
10. BROOKS, Ian. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Copmuter Press, 2003, s.74. [↑](#footnote-ref-11)
11. *Marriages and births in the Czech Republic: Rodinné chování v České republice: první děti později a mimo manželství* [online]. Praha: Český statistický úřad, Odbor statistiky obyvatelstva, 2015 [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/47739.pdf [↑](#footnote-ref-12)
12. Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, (s. 384–399.) [↑](#footnote-ref-13)
13. Do Ba, Khang & Kyne, Dean. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. Project Management Journal. 39. 72- 84. 10.1002/pmj.20034. (s 78) [↑](#footnote-ref-14)
14. Staggers J, Garcia S, Nagelhout E. Teamwork Through Team Building: Face-to-Face to Online. Business Communication Quarterly. 2008;71(4):472-487. doi:10.1177/1080569908325862 (s.480) [↑](#footnote-ref-15)
15. WHITAKER, David. *The Spirit of Teams*. 1999. Ramsbury, United Kingdom: The Crowood Press, 1999. ISBN 9781861260512. [↑](#footnote-ref-16)
16. KRAUS, Jiří. Nový akademický slovník cizích slov A-Ž. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1415-3. (s. 450) [↑](#footnote-ref-17)
17. Uzzi, B, J. Spiro, (2005) Collaboration and Creativity: The Small World Problem. American Journal of Sociology, 111(2), 447-504 (s. 478) [↑](#footnote-ref-18)
18. Perry-Smith, Jill & Shalley, Christina. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. The Academy of Management Review. 28. 89-106. 10.2307/30040691. [↑](#footnote-ref-19)
19. Tamtéž [↑](#footnote-ref-20)
20. Tamtéž [↑](#footnote-ref-21)
21. Roger Th.A.J Leenders, Jo M.L van Engelen, Jan Kratzer, Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective, Journal of Engineering and Technology Management, Volume 20, Issues 1–2,2003 ,Pages 69-92, ISSN 0923-4748, Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00005-5>. (s.69) [↑](#footnote-ref-22)
22. Roger Th.A.J Leenders, Jo M.L van Engelen, Jan Kratzer, Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective, Journal of Engineering and Technology Management, Volume 20, Issues 1–2,2003 ,Pages 69-92, ISSN 0923-4748, Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00005-5>. (s. 70) [↑](#footnote-ref-23)
23. Tamtéž [↑](#footnote-ref-24)
24. ŘÍHOVÁ, L a kol. (2019) Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Projekt: Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026. Svaz průmyslu a dopravy ČR [↑](#footnote-ref-25)
25. tamtéž [↑](#footnote-ref-26)
26. Tamtéž [↑](#footnote-ref-27)
27. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-247-4401-8. (s. 46-47) [↑](#footnote-ref-28)
28. tamtéž [↑](#footnote-ref-29)
29. tamtéž [↑](#footnote-ref-30)
30. tamtéž [↑](#footnote-ref-31)
31. ŘÍHOVÁ, L a kol. (2019) Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Projekt: Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026. Svaz průmyslu a dopravy ČR (s. 27) [↑](#footnote-ref-32)
32. Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí?, Fórum sociální politiky. Praha, 2020, 2020(4), 22-27. (s. 22) [↑](#footnote-ref-33)
33. Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí?, Fórum sociální politiky. Praha, 2020, 2020(4), 22-27. (s. 24) [↑](#footnote-ref-34)
34. Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí?, Fórum sociální politiky. Praha, 2020, 2020(4), 22-27. (s .25) [↑](#footnote-ref-35)
35. ŘÍHOVÁ, L a kol. (2019) Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Projekt: Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026. Svaz průmyslu a dopravy ČR (s.26) [↑](#footnote-ref-36)
36. Tamtéž [↑](#footnote-ref-37)
37. ŘÍHOVÁ, L a kol. (2019) Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Projekt: Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026. Svaz průmyslu a dopravy ČR (s. 26) [↑](#footnote-ref-38)
38. Tamtéž [↑](#footnote-ref-39)
39. VEBER, Jaromír et al. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0., str. 511 [↑](#footnote-ref-40)
40. HŘEBÍČEK, V. Zavádění strategického managementu: Metodický materiál zpracovaný pro Krajský úřad Jihomoravského kraje. 2011, s. 43 [↑](#footnote-ref-41)
41. HŘEBÍČEK, V. Zavádění strategického managementu: Metodický materiál zpracovaný pro Krajský úřad Jihomoravského kraje. 2011, s. 43 [↑](#footnote-ref-42)
42. HŘEBÍČEK, V. Zavádění strategického managementu: Metodický materiál zpracovaný pro Krajský úřad Jihomoravského kraje. 2011, s. 43 [↑](#footnote-ref-43)
43. KIM, W. Chan; MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit konkurenty ze hry. 1. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7. [↑](#footnote-ref-44)
44. Tamtéž [↑](#footnote-ref-45)
45. GODIN, S. Fialová kráva: marketing konečně jinak! = Purple cow : transform your business by being remarkable. 1. vyd. Praha: Fragment, 2010, 179 s. ISBN 978-80-253-1120-2. s. 32. [↑](#footnote-ref-46)
46. NENADÁL J., VYKYDAL D. a HALFAROVÁ P. Balanced Scorecard v praxi: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-725-9018-9. s. 4. [↑](#footnote-ref-47)
47. KARLÖF, B. Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-858-6523-8. s. 133. [↑](#footnote-ref-48)
48. PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2. s. 232 [↑](#footnote-ref-49)
49. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-247-4401-8. (s. 113-114) [↑](#footnote-ref-50)
50. Tamtéž [↑](#footnote-ref-51)
51. Tamtéž [↑](#footnote-ref-52)
52. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-247-4401-8. (s. 115) [↑](#footnote-ref-53)
53. ŘÍHOVÁ, L a kol. (2019) Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Projekt: Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026. Svaz průmyslu a dopravy ČR (s. 24) [↑](#footnote-ref-54)
54. ŘÍHOVÁ, L a kol. (2019) Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Projekt: Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026. Svaz průmyslu a dopravy ČR (s. 24) [↑](#footnote-ref-55)
55. Mertl, J. a Valenčík, R. (2017) Improving sustainability of human resources through pension systém extension. In Janošová, L. Proceedings of the Intersocial Scientific Conference of Business Economics, Management and Marketing JSCOBEMM 2017. Zaječí: MU Brno. ISBN 978-80-210-8714-9. (s. 185) [↑](#footnote-ref-56)
56. ŘÍHOVÁ, L a kol. (2019) Analýza Průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. Projekt: Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026. Svaz průmyslu a dopravy ČR (s. 24) [↑](#footnote-ref-57)
57. Tamtéž [↑](#footnote-ref-58)
58. Tamtéž [↑](#footnote-ref-59)