

FROM STARTUPS TO CREATIVE INTERGENERATIONAL TEAMS

Pavel Sedláček¹, Radim Valenčík²

Abstract

The paper deals with the analysis of the possibilities of growing startups into creative intergenerational teams, which are considered an important part of the company's innovation potential. Its aim is to formulate recommendations based on our own primary research. The original tools of game theory, the concept of a two-matrix non-cooperative game model, were used to interpret the research. The paper also contains its own definition of the creative intergenerational team, analysis of theoretical background based on the available literature, integration into the issue of evolutionary stability of human communities and justification of the creative intergenerational teams' importance. Field research was carried out with the help of the national CzechInvest, the Olomouc Startup Club and the Technology Center of Hradec Králové. Attention in the interpretation of the research was focused mainly on the dilemma of team members in the form of a choice, whether to participate in increasing its potential, or to give priority to visibility and take advantage of an advantageous offer from the area where the team operates.

Keywords

Startup, Creative Intergenerational Team, Game Theory, Evolutionary Stability, Innovation Potential

I. Úvod

Tvůrčí mezigenerační týmy (dále TMT) považujeme z řady důvodů, které budou pojednány dále, za mimořádně významnou součást inovačního potenciálu země a dynamizující prvek jak ekonomiky samotné, tak i změn ekonomického systému. Příspěvek se zabývá jednou z perspektivních příležitostí jejich vzniku, přesněji identifikováním úskalí, která ztěžují přechod od startupů k TMT. Vychází z původního prvotního terénního šetření provedeného na základě vlastní metodiky a interpretuje poznatky s využitím nástrojů teorie her.

Uvedenou problematiku zkoumá v širším kontextu proměn společnosti, které jsou dle autorů srovnatelné s průmyslovou revolucí a které vyústí v ekonomiku, ve které bude dominantním ekonomickým sektorem odvětví produktivních služeb, tj. služeb umožňujících nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu (Valenčík, Sedláček 2020). Jeho cílem je identifikovat hlavní úskalí přerůstání startupů v TMT a formulovat doporučení, která toto přerůstání podporují a zvyšují jeho úspěšnost, což je významné z hlediska zvyšování inovačního potenciálu společnosti.

Význam TMT je aktuální ještě z jednoho hlediska. Žijeme ve složité době. Řešení problémů, které se nahromadily v různých oblastech, si vyžádá nejen kvalifikovaný, ale také týmový přístup, navíc podložený zkušenostmi. V zájmově problematickém prostředí nikdo sám nic nedokáže. Proto poznatky, které souvisejí s možností vzniku a stability TMT, včetně problémů, na které vznik a uchování případně rozrůstání TMT naráží, jsou velmi cenné. Většinu problémů nebude možné řešit jen „shora“, ale na základě synergie podnětů „shora“ a iniciativ „zdola“. Kdo chce něco měnit k lepšímu, musí svou snahu spojit s působením v nějakém tvůrčím mezigeneračním týmu či několika takových týmech, jejichž program je spojen s dlouhodobou perspektivou zvyšování vlastního týmového potenciálu. Jakmile si odborné týmy působící například v podnikové sféře či v některých institucích přestanou dělat iluze, že za ně někdo vyřeší problémy institucionální, politické a další s tím související, jakmile se začnou více propojovat, vznikne poptávka po teorii, ve které budou nacházet oporu. Bez ní to nepůjde. Podmínky pro pozitivní změnu se vytvoří postupně, „zdola“, na bázi prosazování toho, co je přínosné.

¹ University of Economics in Prague, Faculty of Economics, 130 67, W. Churchilla 1938/4, E-mail: sdleckpvl@gmail.com.

² University of Finance and Administration, 101 00 Prague, Estonská 500, E-mail: valencik@seznam.cz.

II. Předmět a metody

Z důvodu jednoznačnosti a úplnosti vymezení TMT vyvinul tým, který se jejich významem v ekonomice zabývá, následující rozšířenou definici:

Jedná se o skupinu osob, která má následující atributy:

- Je relativně stabilní, došlo v ní k rozdělení činností, pozic i neformálních rolí.
- Její hlavní činnost má tvůrčí charakter, je zaměřená na tvorbu a realizaci inovací v nejrůznějších oblastech.
- Dochází v ní k mezigeneračnímu přenosu poznatků, zkušeností i sociálních kontaktů, což vede k navyšování lidského kapitálu členů týmu a celkového tvůrčího a sociálního potenciálu týmu.

Pro srovnání viz definice ze *Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů* z roku 2004, kde je tým popsán jako: „malá pracovní skupina složené 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.“ (Dvořáková a kol., 2004), dále např. "Podniky s různorodými pracovními silami, které spojují různý věk, prostředí a zkušenosti, by mohly mít vzorec pro úspěch." (Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce, 2017)

TMT mohou vznikat několika způsoby:

- 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.

Poslední z uvedených možností považujeme za nejdůležitější, zde existují nevyužité možnosti. Příčiny, proč možnosti v této oblasti nejsou dostatečně využívány, si zasluhují zvláštní pozornost.

Ke zkoumání této problematiky bylo využito:

- Vlastní terénní šetření, jehož metodika vycházela z technických a organizačních možností zpracovatelů tohoto příspěvku.
- Prvotní analýza poznatků získaných prostřednictvím terénního šetření s využitím stávajících výsledků v oblasti analýzy evoluční stability TMT (v intencích přístupu R. Axelroda a E. Ostrom).
- Analýza dilemat členů týmu (hráčů) prostřednictvím modelů vycházejících z původní modifikace dvouhramových her.
- Začlenění zkoumané problematiky do konceptu historicky významného přechodu ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách, či přesněji, ve které jsou produktivní služby (zejména vzdělávací a péče o zdraví) dominantním sektorem rozhodujícím o dynamice, ale také o kvalitě ekonomického růstu. Tento přechod je svým rozsahem a hloubkou srovnatelný s průmyslovou revolucí, jeho identifikování a definování je nezbytnou podmínkou pochopení současnosti a zpracování perspektivní realistické vize.

III. Návaznost na stávající poznání v dané oblasti

Cestu k systematickému zkoumání TMT v podmínkách ČR na základě konkrétních dat otevřela studie *Analýza průmysl 4.0 a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci* (Říhová a kol. 2019) a navazující článek (Říhová, Písař, Havlíček 2019), která navázala na dřívější práce (Plamínek, 2018).

K problematice mezigenerační spolupráce viz např. „policy paper“ nesoucí název *Cross-generational Cooperation in the Workplace Development of Networks of Cross-generational Teams of Individual EU States, as a Tool to Achieve the EU's Competitive Advantage in the Global Market* (Farkačová, 2020).

Podmínky vzniku mezigeneračních týmů jsou řešeny i samotnými podnikateli. Česká manažerská asociace vytvořila a podporuje mentoringový program Transfer XY, který je zaměřen na tandemy seniorních manažerů s juniory. V roce 2020 se tohoto programu účastnilo 40 účastníků a do projektu je zapojena řada firem, například PwC, Siko, Zásilkovna, Petrof (ČMA, 2021).

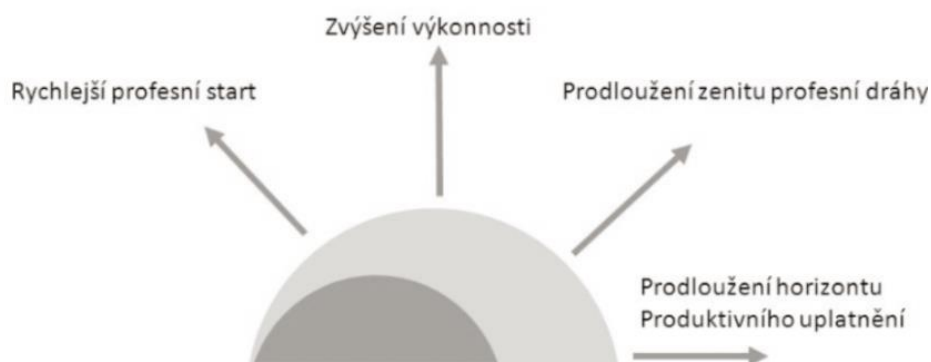
Samostatnou pozornost si zaslouží evoluční stabilita TMT (která je nezbytným předpokladem plného využití jejich potenciálu a plného rozvinutí jejich funkcí. Bádání v oblasti lidských komunit z hlediska otázky, za jakých podmínek se vyplatí spolupráce, a to s využitím velmi účinných teoretických nástrojů, kterými disponuje teorie her, má dlouhodobou tradici. Za připomenutí stojí zejména práce R. Axelroda (1984, zejména s. 56, 110, 126 aj.) a E. Ostrom (1986, 1990, 1998, 2000, 2008). Zde je nutno upozornit na určitou odlišnost týmů, kterými se zabývala E. Ostrom, a těmi, kterými se zabýváme my. E. Ostrom zkoumá komunity, které jsou konzervativní, jejich stabilita je spojena se zachováním stavu. V našem případě jde o dynamické komunity, v nichž je předpokladem stability jejich vývoj (konkrétně zvyšování jejich potenciálu). To si vyžaduje určitou modifikaci teoretických nástrojů analýzy a interpretaci výsledků jejich použití. Propojení velmi účinných nástrojů s novou oblastí jejich aplikace otevírá značný badatelský prostor. Nezbytnou podmínkou přenesení poznatků ze zkoumání konzervativních komunit na ty, jejich stabilita je podmíněna dynamičností, resp. navyšování potenciálu, předpokládá přesné použití pojmového aparátu.

Cenná východiska pro předávání mezigeneračních zkušeností nabízí i problematika rodinných firem. N. Petru a A. Tomášková, které se dlouhodobě zaměřují na předávání znalostí mezi jednotlivými generacemi a schopnostmi jejich vzájemné spolupráce, upozorňují na bariéry spočívající v neschopnosti vzájemného naslouchání, z rozdílnosti názorů na budoucí směřování firmy, z rozdílných očekávání nástupníků a zakladatelů, z neochoty potlačit vlastní ego, z odlišnosti chápání pojmu růst, úspěšnost, z odlišného přístupu generace Y k přístupu k práci, z odlišnosti vnímání hodnot. (Petru, Tomášková, 2018).

IV. Proč je role TMT v současné ekonomice tak významná

Začneme názornou představou o tom, co TMT umožňují:

Obrázek 1 Ekonomické efekty TMT v oblasti nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu



Zdroj: Vlastní výtvar, použito v (Sedláček, Valeník 2020)

V pojednání o proměnách vyúsťujících ve společnost, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách, jsme výše prezentovaný obrázek použili pro ilustraci významu odvětví produktivních služeb. Ale lze ho interpretovat i z hlediska role TMT. TMT umožňuje:

- mladým rychlejší start,

- dosažení většího výkonu každému,
- racionální prodloužení zenitu (období plného uplatnění),
- prodloužení horizontu produktivního uplatnění při současném rozvolňování.

Tvůrčí mezigenerační týmy jsou základem inovačního potenciálu země a mohou sehrát klíčovou roli při podstatném rozšíření prostoru pro uplatnění schopností člověka a tím i při rozvoji odvětví produktivních služeb, tj. služeb přispívajících k nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu. Inovační potenciál a dynamiku startupových projektů doposud vnímáme jako efektivní fundament, ze kterého mají šanci takové mezigenerační inovační týmy vznikat a do této podoby postupně dozrávat. Dle Startup Reportu 2019_2020 (Šenkýř, Zyklová, Boček, 2020) vnímá v současnosti 47 % českých startupových projektů jako největší problém právě otázku lidských zdrojů.

Forbes Insights v roce 2017 provedl průzkum mezi více než 300 vrcholovými manažery, přičemž většina uvedla, že *"Rozmanitost je zásadní pro diverzitu nápadů a pohledů na věc, které podporují inovace... 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."* Podle poradenské agentury AGIM *"Vytvářet multigenerační týmy a plně využít jejich potenciál, je největší výzva dnešní doby"* (AGIM, 2019).

Jedním z opěrných bodů při hledání odpovědi na to, zda vůbec a případně jak velký mají startupové projekty potenciál být zdrojem přerůstání v tvůrčí mezigenerační týmy hledejme v iniciální motivaci zakladatelů a podstatě toho, proč vůbec do společných firem a startupových projektů sami vstupují.

Plamínek uvádí, že *"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"*. Dále říká: *"Dva lidé mohou působit 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."* (Plamínek, 2018. s. 134).

Existuje i další, neméně významný důvod k zapojení jednotlivce do týmové spolupráce a to riziko tendence izolovaného jedince přeceňovat své síly. S tímto fenoménem se právě u mladých startupových zakladatelů setkáváme velmi často. Dunning a Kruger (1999) popsali ve svých hypotézách v oblasti kognitivního zkreslení jev, kdy lidé s nedostatečnými kompetencemi a schopnostmi pro danou věc trpí tendencí své schopnosti přeceňovat a nadhodnocovat ve srovnání s ostatními. Výsledky jejich výzkumu se mohou jevit jako triviální, nicméně například u vysokého procenta neúspěšných startupových projektů (obzvláště s mladými a nezkušenými zakladateli) spatřujeme jako příčinu nezdaru právě nedostatečné kompetence a přeceňování vlastních schopností, které by přitom mohly být snadno vybalancovány právě díky mezigenerační spolupráci se zkušenějšími a znalejšími staršími kolegy. Zmíněné kognitivní zkreslení pak může být jednou z příčin neochoty mladých zakladatelů k navazování takových mezigeneračních spoluprací

V. Motivace ke vstupování do startupových projektů

Otázka skutečné motivace jednotlivců ke vstupování do společných startupových projektů je pro úvahu o možném potenciálu pozdějšího přerodu projektu v kvalitativně vyspělejší tvůrčí mezigenerační týmy zásadní. A jaké jsou hlavní pohnutky vedoucí k zakládání startupových projektů? V průzkumech se mezi hlavními spouštěči uvádějí zejména potřeba seberealizace, touha po samostatnosti, touha po změně, odchod od povinností zaměstnaneckého vztahu, snaha uplatnit lépe vlastní inovace, nápady, schopnosti a znalosti, případně rychle zbohatnout.

Projekty jsou zakládány v menší míře hned po studiu, jako alternativa k nástupu do korporace, ve větší míře pak lidmi, kteří z korporátního prostředí se svými zkušenostmi do startupu odchází s nějakým nápadem, inovací, vizí. Zajímavou skupinou jsou pak ženy, které si při návratu z mateřské dovolené do firem potřebují zachovat určitou míru volného času pro rodinu a stávající zaměstnavatelé jim neumí vyjít vstříc například formou částečného úvazku. Tím často o kvalitní lidské zdroje zbytečně přicházejí. Ale nejsou to jen ženy na mateřské dovolené, kdo hledá v zahájení vlastního

podnikání uvolnění prostoru pro nepracovní aktivity. Obecně lze v posledních letech sledovat vzrůstající oblibu home office (akcelerovanou i doznívající epidemickou situací) a oblibu freelance podnikání jednotlivců. Paradoxně tak jednou z motivací zahájení vlastního podnikání může být i potřeba pracovat méně.

Podle studie poradenské společnosti pro startupy BDO jsou většinou zakladateli i výkonnými řediteli startupů vysokoškoláci mezi 20 a 30 lety bez podnikatelských zkušeností. I proto velká většina z nich v prvních pěti letech skončí. Nejčastější příčinou je podle stejného zdroje neexistující poptávka po vyvíjeném produktu a chybně nastavené financování, tedy absence zcela základních předpokladů byznysdevelopmentu, které by mladým a nezkušeným startupistům snadno pomohla zaplnit týmová spolupráce se zkušenějším a starším kolegou či kolegy.

Řada startupových zakladatelů zmiňuje mezi důvody založení vlastního projektu i potřebu jakési smysluplnosti a napravení chyb či neefektivností, které spatřují u stávajících firem. Přicházejí s inovacemi, které cílí nejen na efektivitu ve smyslu finančního zisku, ale místy i ve směru napravujícím různé společenské nerovnováhy a nedostatky. Tento společenský přesah pak může mít zpětně pozitivní vliv i na ekonomické výsledky projektu a jeho atraktivitu u zvolené cílové skupiny.

Faktor jiné mezigenerační spolupráce se do startupových projektů vnáší společně s příchodem externích investorů. Často jde o zkušenější a starší jednotlivce s kapitálovým zázemím. Zde je ale problematické vnímat investora jako nativní součást samotného týmu. Jeho komplementarita s ostatními členy týmu je díky investičnímu vkladu zřejmá, nicméně každá podobná investice má jasný časový rámec a ten ohraničuje i angažmá souvisejícího investora. Předpoklad vyžívání takového týmu v trvalejší a dlouhodobější mezigenerační spolupráci tak sice není vyloučený, ale s ohledem na zhodnocení a likviditu investice velmi nejistý.

VI. Výsledky vlastního průzkumu

V rámci uchopení širšího tématu mezigeneračních inovačních týmů a analýzy možností jejich přerůstání, resp. dozrávání ze strany startupových projektů jsme přistoupili k realizaci prvotního průzkumu, díky kterému by bylo možné zvolenou hypotézu o tomto možném potenciálu přerůstání vyvrátit, či podpořit.

Díky spolupráci a podpoře národního CzechInvestu, olomouckého Startupklubu a Technologického centra Hradce Králové se nám podařilo získat formou dotazníkového šetření data o věkovém složení zakladatelů alespoň vybraného vzorku startupových projektů a analyzovat míru zapojení generačně starších členů. Získali jsme přitom i řadu poznatků nad rámec původního cíle, které se týkají problémů, které komplikují proces přechodu od startupů ke stabilizovaným tvůrčím týmům.

Tabulka 1 Počet a věkové složení startupů

PROJEKT	POČET ZAKLADATELŮ	VĚKOVÉ KATEGORIE ZAKLADATELŮ				
		DO 20 LET VČETNĚ	21 - 30 let	31 - 40 let	41 - 55 let	nad 55 let
Startup 1	2			XX		
Startup 2	1				X	
Startup 3	2			XX	X	
Startup 4	2			XX	X	
Startup 5	5				X	
Startup 6	1				X	
Startup 7	2		X	XX		
Startup 8	1			XX		
Startup 9	2			XX	X	
Startup 10	2	XX				
Startup 11	1		X			
Startup 12	3	X	XX			
Startup 13	1		X			
Startup 14	2		X	X		
Startup 15	2		X	X		
Startup 16	2	XX				
Startup 17	1			X		
Startup 18	3			XXX		
Startup 19	2		XX			
Startup 20	2	X				
Startup 21	5			X		
Startup 22	3		X			
Startup 23	1			X		
Startup 24	2				X	
Startup 25	2			X	X	
Startup 26	2		X	X		
Startup 27	2			XX		
Startup 28	2			XX		
Startup 29	2		XX			
Startup 30	4		X	XX	X	
Startup 31	2		X	X		
Startup 32	2	XX				
Startup 33	2			X	X	
Startup 34	2			X	X	
Startup 35	2	X	X			
Startup 36	2		XX			
Startup 37	2		XX			
Startup 38	2	XX				
Startup 39	3	X	XX			
Startup 40	2		XX			
Startup 41	2	XX				
Startup 42	2		XX			
Startup 43	2		XX			
Startup 44	2		XX			

Zdroj: Vlastní výtvar, data byla pro účel zveřejnění studie anonymizována,

Při realizaci mezigeneračního rozdělení členů týmu do jednotlivých věkových vrstev jsme pro účel našeho výzkumu definovali pět věkových zón a to kategorii do 20 let včetně, 21-30, 31-40, 41-55 a nad 55let. Mírně se zde odchylujeme například od vymezení definované dle Říhové a kol. (2019), kde tento kolektiv autorů považuje za ideální věkové rozpětí jedné generace až dvacet let. Stavíme na globálně standardizovaném rozčlenění generací na tzv. Baby boomers (1946-1967), představitele Generace X (1968-1982) a Mileniály (1983-1997), přičemž ale respektujeme značnou rozdílnost specifického osobnostního a znalostního týmového vkladu např. u představitele tzv. Husákových dětí (taktéž Generace X) a Mileniála narozeného již o deset až dvanáct let později.

Poznatky získané dotazníkovým šetřením jednoznačně potvrzují, že startupové projekty se zapojením více než dvou věkově sousedících generačních skupin jsou velmi raritním jevem, neboť v našem vybraném vzorku tuto podmínku splnil pouze jeden projekt (č. 30).

V rámci následného kvalitativního výzkumu bychom rádi alespoň od tohoto subjektu (případně od dalších, které se s podobnými mezigeneračními parametry podaří dále zajistit) získali podrobnější data a odpovědi na důležité otázky, jako například rozdělení kompetencí a konkrétní přínos mezi jednotlivými zakladateli projektu, dosavadní úspěchy a předpoklad dalšího vývoje, vyhodnocení přínosů či případně rizikových faktorů těchto mezigeneračních spoluprací, největší problémy ohrožující stabilitu týmu, míru vzniku a kvality nepracovních vazeb mezi členy týmu a další případné aspekty, které by mohly napomoci k posouzení potenciálu dorůstání, resp. dozrávání takového projektu do podoby tvůrčího mezigeneračního týmu s dlouhodobější perspektivou.

Výstupy tohoto primárního průzkumu nelze zatím hodnotit optikou reprezentativního výzkumu, ale nabízíme jej jako přínosný empirický materiál s předpokladem další analýzy tématu, právě převážně v kvalitativní rovině. Podařilo se rovněž identifikovat některé bariéry, které rozvoji týmů vznikajících na startupové bázi brání, z čehož mohou vzejít otázky pro reprezentativní šetření.

Pokud bychom vycházeli z hypotézy, že pokud mají být celospolečenské změny posouvající těžiště ekonomiky do oblasti produktivních služeb realizovány a k tomu uschopněn institucionální systém společnosti, bude nutné, aby v každé oblasti, kde se budou odehrávat, působil dobře sestavený tvůrčí mezigenerační tým, vyvstává řada pochybností, jak velkou měrou je schopna k tomuto pokroku napomoci právě současná startupová sféra, neboť výsledky našeho výzkumu naznačují, že skutečná mezigenerační spolupráce je zatím mezi zakladateli startupových projektů spíše raritním jevem. Proto je na místě zaměřit pozornost na příčiny tohoto jevu. Není například doceněna role zkušeností, ale i společenských kontaktů, které mohou příslušníci starší generace do vznikajícího týmu přinést. A naopak ze strany příslušníků starší generace je to neochota přejít do oblasti, kde je větší riziko ztráty uplatnění, kde jsou narušeny určité stereotypy apod.

VII. Interpretace poznatků a navazující doporučení

K interpretaci získaných dat využijeme postupy a inspirace ze zkoumání komunit a sestavíme vlastní model odpovídající specifikám TMT. Podobně jako ve výše uvedených přístupech zabývajících se stabilitou komunit bude základem dvojmaticová hra s možností vyjádření dilemat typu vězňovo dilema či tragédie společného a rozšířením do podoby her s opakováním.

Kooperativní strategii v TMT definujeme jako orientaci hráče na zvyšování potenciálu týmu a tím i výplat jednotlivých hráčů včetně jeho samotného.

Nekooperativní strategii definujeme jako orientaci hráče na zvýšení jeho vlastní výplaty na úkor potenciálu týmu.

Předpokládáme symetrické postavení hráčů, tedy to, že jejich výplaty se rovnají, tj. mám jen výplaty **kk, kn, nk, nn**, Pak máme výplatní matici:

Tabulka 2 Schema dvojmaticové hry popisující dilema člena týmu

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

Zdroj: Vlastní úprava

Stabilita komunity je tím větší, čím:

- větší je výplata kk
- větší je výplata kn
- menší je výplata nn
- menší je výplata nk

Podívejme se na jednotlivé alternativy podrobněji:

kk: výplata hráčů v případě, že kooperují, její zvýšení lze dosáhnout:

- zvyšováním potenciálu komunity,
- vytvářením pozitivních vazeb komunity s prostředím,
- zvyšováním nepeněžních výplat daných tím, že se členové v týmu „dobře cítí“,
- jasnou dlouhodobou perspektivou týmu, uvědoměním, že činnost týmu má dlouhodobý smysl, což je důležitý předpoklad toho, že hra bude mít velký počet kol.

kn: výplata hráče, který kooperuje, zatímco druhý ne, její zvýšení lze dosáhnout:

- zvýšením odolnosti komunity vůči důsledkům porušení jejích pravidel, tj. nekooperace komunitu neohrozí, případně je alespoň nepravděpodobná,
- nepeněžními odměnami včetně vytváření morálního přesvědčení, že kooperovat je žádoucí a správné

nk: výplata hráče, který nekooperuje, zatímco druhý ano, její snížení lze dosáhnout:

- hrozbou trestu, tj. hráč musí do své očekávané výplaty při nekooperaci zahrnout možnost trestu (zde je ovšem nutné vzít v úvahu, že příliš časté používání trestů může vést k seskupování trestaných hráčů a následně i rozpadu komunity, tomu lze zabránit tím, že trestem je vyloučení hráče z komunity), přičemž tresty jsou odstupňované a zejména minoritní nebo neúmyslná nekooperace se řeší domluvou
- opatřeními ke zjištění porušení pravidel (zvyšují pravděpodobnost odhalení nekooperativního chování).

nn: výplata hráčů v případě, že nekooperují, její snížení lze dosáhnout:

- hrozbou trestu, tj. hráč musí do své očekávané výplaty při nekooperaci zahrnout možnost trestu,
- opatřeními ke zjištění porušení pravidel (zvyšují pravděpodobnost odhalení nekooperativního chování),
- zvýšením velikosti ztráty z žití v komunitě, ve které se člověk cítí dobře.

Vždy je nutné uvažovat náklady obětované příležitosti, které jsou dány možností každého hráče přejít do jiné komunity.

Jako nejpravděpodobnější a nejčastější příčina toho, že startup nepřeroste v dynamicky stabilní rozvíjející se TMT se ukazuje upřednostnění přechodu klíčových členů týmu do výhodnějších pozic mimo tým. Mnohdy jsou startupy zakládány právě s cílem „zviditelnění hráčů“, nikoli na základě motivace budovat dlouhodobě úspěšný tým, čímž ovšem dochází k výrazně menšímu zvýšení inovačního potenciálu a podřízení tvůrčích pracovníků manažerským strukturám. Ty mnohdy upřednostňují boj o dotace a výhodné zakázky na základě vytváření osobních vazeb různého typu před tvůrčí inovační aktivitou.

Za základní dilema členů týmu lze považovat volbu alternativy, zda se má člen týmu účastnit zvyšování jeho potenciálu, nebo dát přednost zviditelnění se a využít výhodnou nabídku z oblasti, ve které tým působí. Jak ukazují první poznatky, které jsme získali, přicházejí tyto výhodné nabídky

někdy i právě proto, aby rodičí se TMT příliš nevyrostl. Právě v této oblasti může účast příslušníků starší generace sehrát významnou pozitivní roli jak využitím zkušeností z řešení různých situací, tak i využitím společenských kontaktů. K překonání problémů v případě vznikajících týmů uvažujících o dlouhodobější perspektivě svého působení může napomoci metodický materiál obsahující analýzu konkrétních případů, který v návaznosti na prezentovaný přístup připravujeme.

Pokud je tedy startup zakládán s představou dlouhodobé perspektivy, resp. někteří jeho členové chtějí, aby měl dlouhodobou perspektivu, je z hlediska poznatků získaných v terénu i z hlediska konceptu, který poskytuje teorie her, od počátku klást důraz na dlouhodobou perspektivu působení týmu, vhodným způsobem ji neustále připomínat a konkretizovat, pracovat s představou možnosti zvyšování potenciálu týmu a usilovat o získání zkušenějších osob, které by v týmu působily alespoň na částečný úvazek.

VIII. Shrnutí a diskuse

Inovační potenciál každé země se nejvíce koncentruje v TMT. Prerůstání startupů v tyto týmy je jednou z významných cest jejich vzniku. V tomto procesu se však vyskytuje řada úskalí, takže v současné době je vznik dynamického a současně evolučně stabilního TMT spíše výjimkou. Aplikace nástrojů a postupů k analýze stability komunit, které vycházejí z teorie her (v intencích přínosu R. Axelroda a E. Ostrom) se ukazuje přínosná i v této oblasti, přestože se nejedná o komunity konzervativní, ale naopak dynamické a vyvíjející se. Umožňuje mj. identifikovat kritická místa přechodu od startupů k TMT, návazně pak formulovat doporučení, jak exitující překážky překonávat.

Analýza empirického materiálu, který jsme získali terénním šetřením, jehož metodika vycházela z evidence disponibilních nástrojů, umožnila nejen potvrdit některé předpoklady související s problematikou prerůstání startupů v TMT, ale poskytuje i oporu pro přípravu reprezentativního sociologického šetření. Možnost využít získaný empirický materiál a jeho analýzu při přípravě reprezentativního sociologického šetření předpokladů vzniku TMT je jeden z očekávaných přínosů. Bez prvního kroku, který jsme učinili terénním šetřením s využitím disponibilních nástrojů a aplikací teoretického aparátu k jeho vyhodnocení, by zpracování projektu provedení reprezentativního sociologického výzkumu, který je dalším krokem výzkumného programu zaměřeného na podporu TMT, nebylo možné.

IX. Závěr

Do problematiky prerůstání startupů v TMT se významným způsobem promítá širší společenský kontext. To je pro teorii výzva jednak k tomu, aby využila teoretické nástroje, kterými disponuje, k „rozklíčování“ reálných souvislostí společenských jevů v dané oblasti, jednak k tomu, aby formulovala srozumitelná doporučení zaměřená na konkrétní kroky při realizaci dlouhodobé strategie podpory zvyšování inovačního potenciálu. K tomu je nezbytné využívat jak teoretický aparát, který se při řešení obdobných úloh nejvíce osvědčil, tak i zdokonalení tohoto aparátu tak, aby odpovídal specifickým charakteristikám dané problematiky.

Určitým vedlejším aspektem či přínosem našeho zkoumání je, že v kontextu hledání evolučně stabilní strategie dynamicky se vyvíjejících komunit typu TMT lze nastolit otázku evolučně stabilní strategie celé společnosti, resp. globální pospolitosti. Patrně ještě nenazrál čas k tomu, aby byla formulována dostatečně konkrétně, pro její nejobecnější charakteristiky však patrně čas nazrál, resp. je nejvyšší čas zaměřit úvahy i tímto směrem.

Proces růstu role TMT může být velmi pozvolný. Ale ze zakládání a rozšiřování TMT se může stát i určitá móda. Významnou roli mohou sehrát univerzity a jejich absolventské sítě. Lze si představit i politické hnutí, které na iniciování a sdružování tvůrčích mezigeneračních týmů založí svůj vstup do politiky. Tvůrčí mezigenerační týmy mohou vznikat i při některých veřejných institucích jako dobrovolnické aktivity. Velmi bude záležet na tom, jakou oporu proces růstu role TMT najde v teorii zaměřené na zkoumání jejich role, předpokladů vzniku a dynamické stability.

Financování

V příspěvku jsou využity výsledky řešení studentského projektu „*Bohatství a chudoba jako problém z hlediska ekonomie produktivní spotřeby*“ s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní.

Literatura

Ahn, T., Ostrom, E., Walker J. (2003). Heterogeneous preferences and collective action. *Public Choice*. 117, 295-314.

Axelrod, R. (1980a). Effective Choice in the Prisoner's dilemma. *Journal of Conflict Resolution*. 24(1), 3-25.

Axelrod, R. (1980b). More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma. *Journal of Conflict Resolution*. 24(3), 379-403.

Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Book Publisher.

Axelrod, R. (1997). *The Complexity of Cooperation – Agent-Based Models of Competition and Cooperation*. Princeton University Press.

Brooks, I. (2003). Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. *Copmuter Press*, 74.

AGIM (2019). *Jak vytvářet mezigenerační týmy?* Dostupné z <https://agim-ecce.com/en/post/jak-vytvaret-funkcni-mezigeneracni-tymy> (17. 5. 2021).

ČMA (2021). *XY Transfer*. Dostupné z: <https://www.cma.cz/projekty/test-projekt-2/> (17. 5. 2021).

Dvořáková, Z. a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. C.H.Beck.

Farkačová, L. (2020). *Cross-Generational Cooperation in the Workplace*. Dostupné z: <https://europeum.org/data/articles/paper-farkacova.pdf> (25. 6. 2021).

Forbes Insights (2017). *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*. Dostupné z https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf (17. 10. 2020).

Kruger, J., Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134.

Ostrom, E. (1986). An Agenda for the Study of Institutions. *Public Choice*. 48, 3-25.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.

Ostrom, E. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address. *American Political Science Association. American Political Science Review*. 92(1), 1-22.

Ostrom, E. (2000). Collective Action and the Evolution of Social Norms. *The Journal of Economic Perspectives*. 14(3), 1137-1158.

Ostrom, E. (2008). The Challenge of Common-Pool Resources. *Environment*. 50(4), 8-20.

Ostrom, E., Anderson K. (2008). Analyzing Decentralized Resource Regimes from a Polycentric Perspective. *Policy Science*, 41, 71-78.

Plamínek, J. (1994). *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo.

Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. (5th ed.). Praha: Grada,

Říhová, L., Písař, P., Havlíček, K. (2019). Innovation Potential of Cross-Generational Creative Teams in the EU. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 38-51.

Říhová, L. a kol. (2019). *Analýza Průmyslu 4.0 a význam týmů s důrazem na interdisciplinární spolupráci*. Dostupné z https://www.socialnidialog.cz/images/Prumysl_4.0_a_vyznam_tymu_s_durazem_na_interdisciplinari_a_mezigeneracni_spolupraci.pdf (17. 5. 2021).

Šenkýř D., Zyklová T., Boček M. (2020). *Startup Report 2019_2020, Keiretsu Forum Prague SE*. Dostupné z <https://www.startupreport.cz/> (27. 6. 2020).

Valenčík, R., Sedláček, P. (2020). Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí?, *Fórum sociální politiky*, 4, 22-26.