

e1 Ekonomické listy

3 | 2014

- | | |
|----|---|
| 3 | Teorie lidské motivace a teorie užitku jako konfrontace partikulárního a obecného |
| 18 | Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců |
| 35 | Budování značky zaměstnavatele |

Obsah

Recenzované odborné stati

Teorie lidské motivace a teorie užitku jako konfrontace partikulárního a obecného Ing. Robin Maialeh	3
Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.	18
Budování značky zaměstnavatele Ing. Helena Smolová, Ph.D., Ing. Hana Urbancová, Ph.D.	35

Teorie lidské motivace a teorie užitku jako konfrontace partikulárního a obecného

Ing. Robin Maialeh

Úvod

Existuje mnoho studií věnujících se na psychologickém poli motivům lidského jednání – jaké determinanty probouzí subjekty z nečinnosti; co se skrývá za těmito silami, které na subjekty působí a zároveň je určují? Podobně tomu je i na poli ekonomickém, kde se teoretici pokoušejí zachytit abstraktní pojem užitku, jež je v ekonomickém kontextu vnímán jako argument maximalizační funkce jednání každého racionálního subjektu. Pokud přijmeme rozšířené obecné pojetí ekonomie jako vědy o lidském jednání, pak se zde naskýtá nová perspektiva, jak uchopit základní ekonomické principy v celistvosti dvou antagonistických normativit – teorie lidské motivace nárokuje si obecnou platnost v *obecnosti* jednajících subjektů a teorie užitku nárokuje si obecnou platnost v *subjektivitě* jednajících subjektů.

Cílem tohoto pojednání je identifikovat rozpor v pojetí jednání racionálně-ekonomického subjektu, a to mezi tradičním ekonomickým pohledem z perspektivy teorie užitku a psychodynamickým pojetím teorie lidské motivace. Výsledky pak lze využít například při řešení příčin nerovnosti v kontextu ekonomické teorie, neboť, jak bylo autorem dokázáno, text obsahuje vysvětlení systematického přehlížení základních lidských potřeb ve světoekonomické praxi. Autor tak podává vysvětlení, proč se alokace veškerých

zdrojů v kontextu ekonomické teorie neodehrává na bázi toho, co je pro každý racionálně-ekonomický subjekt nejdůležitější. Na základě překonání problému interpersonální komparace užitku jednotlivých subjektů lze definovat nový referenční bod, ke kterému lze bezrozporně vztahovat ekonomické myšlení. Tímto bodem je status fyziologických potřeb, jež ekonomická teorie dosud uvažovala bez většího významu jako standardní oblast zájmu racionálně-ekonomického subjektu.

1 Formulace obecného

Jak již nadpis napovídá, v této části se autor zabývá formulací obecně platného, jež zároveň aspiruje být oním společným všem racionálně-ekonomickým subjektům. Z této definice vyplývá i potenciální výchozí bod základního ekonomiko-teoretického kalkulu. Pro zachování proklamované obecnosti je však nutné nezabřednout do konkrétnosti partikularit, ale naopak směřovat svou pozornost na logicky nerozporné obecné. V kontextu ekonomie jako vědy o lidském jednání se tak nabízí zkoumání těch nejzákladnějších, všem subjektům společným motivům vedoucích k jednání. Pro další vyjasnění je nutno uvést, že aby mohlo být jednání uvažováno v intencích ekonomické teorie, je třeba toto jednání vztáhnout k jisté vzácnosti a žádoucnosti zdrojů.

Pokud totalitu subjektů dovedeme do extrémní pozice, která je však pro potřeby tohoto textu nezbytná, lze konstatovat, že každé jednání subjektu se odehrává přinejmenším v určitém čase a vyžaduje, třeba být jen minimální, spotřebu zdrojů v podobě tělesné energie, a to i při tak „neviděných“ procesech jako je pohyb neuronů v mozku. Jak čas, tak i tělesná energie jsou kategorie žádoucí a vzácné – žádné ekonomické jednání neprobíhá mimo tyto kategorie.

V této souvislosti je nutné uchopit racionálně-ekonomický subjekt – člověka, v jeho nejširší obecnosti. Odhlédnout tak od jeho subjektivních preferencí a podtrhnout význam vnějších určení týkajících se všech racionálně-ekonomických subjektů.

1.1 *Teorie lidské motivace*

Je nad vší pochybnost, že racionálně-ekonomické subjekty usilují o co největší nezávislost vůči vnějším urcům. Není zde prostor podrobně zkoumat tuto filosofickou tezi, avšak využijme ji jako předpoklad pro moderní pojetí racionality, vycházející zejména z odkazu osvícenství, kdy rozumové pojetí sebezáchovy člověka vedlo k podmanění si přírody. Globálně-ekonomický potenciál zdrojů umožňuje zajistit to, že člověk již nemusí pocítit svou přírodní determinaci – umožňuje nasycení, napojení, ochranu před vnějšími klimatickými vlivy. Co však znemožňuje realizaci takového potenciálu je globálně-ekonomická konstelace – to, že konkrétní člověk není nasycen či napojen již není způsobeno nedostatečnou úrodou či nedostatkem pitné vody, nýbrž principy alokace v moderním světě.

Racionálně-ekonomické subjekty se tak nemohou oprostít od svých základních biologických určení. Tato biologická určení, uvažována jako určení vnější, neboť žádný racionálně-ekonomický subjekt nedokáže změnit jejich status¹, jsou prosté fyziologické potřeby umožňující samotné bytí racionálně-ekonomických subjektů. Prvním cílem pro eliminaci vnějších určení tak každý racionálně-ekonomický subjekt uvažuje zbavení se těchto bazálních deprivací, vyplývajících z neuspokojených fyziologických potřeb.

Co lze odvodit z díla Abrahama Maslowa je skutečnost, že integrovaná celistvost organismu musí být jedním ze základních stavebních kamenů motivační teorie. (Maslow, 1943:370) V tomto bodě dochází k další syntéze, jež se týká pojetí člověka jako jednajícího subjektu, a to s takzvanou praxeologií². Lidské jednání je tak množinou jednání na základě určitých preferencí, přestože ne každé jednání je motivováno. Naopak každé jednání je, jak připomíná (Maslow, 1943:392), determinováno.³ V případě preferencí objektivních se tak dostáváme k jednání zajišťující základní fyziologické potřeby, které (Maslow, 1943:371) označoval jako „physiological drive“. Mluví zde o homeostázy, tedy samočinném mechanismu všech živých organismů, který se automaticky snaží zachovat svůj přirozený stav, i když ne všechny fyziologické potřeby však lze označit za homeostatické. (Maslow, 1943:374)

Na příkladu hladovějícího člověka strádajícího i v ostatních oblastech sociální interakce však dokazuje, že fyziologické potřeby jsou nejsilnějším motivem lidského jednání. Uvádí totiž, že v případě neuspokojení všech potřeb se všechny

¹ Pokud se nejedná o vyznače Prány. (Pozn. autora)

² Například Ludwig von Mises viděl ekonomii jako vědu o lidském jednání a praxeologii definoval jako logiku lidského jednání. Kromě jeho knihy *Lidské jednání* viz např. HOPPE, H. H., *Demokracie, anarchie a omyly ekonomie*, s. 7-50.

³ Např. Sigmund Freud však nerozlišoval mezi jednáním motivovaným a determinovaným. (Pozn. autora)

kromě fyziologických stávají neexistujícími. (Maslow, 1943:373-374) Dále dodává, že konflikty a frustrace nemusejí být nezbytně patogenní. Patogenními se stávají až právě v souvislosti s ohrožením či mařením uspokojování základních potřeb. (Tamtéž)

Revizemi tezí Abrahama Maslowa se zabývá například Ed Diener. Jeho výzkumy potvrzují určité pochybnosti nad hierarchií potřeb⁴, neboť poukazují na možnost seberealizace i v podmínkách nedostatku základních potřeb. Naopak dodává, že z výzkumů vyplývá, že uspokojení základních potřeb je hlavním kritériem, na jehož základě lidé hodnotí kvalitu svého života. (Yates, 2012)

Pro názornou hierarchizaci/kontextualizaci fyziologických potřeb lze využít právě Maslowa – potřeby jsou seřazeny od těch, kterým subjekt přiřazuje nejvyšší prioritu. Existuje mnoho spekulací nad přísnou hierarchizací i pochybnosti nad samotným pořadím potřeb. Je zřejmé, že se nejedná o nedotknutelné kategorie a jejich prolínání je dokonce v souladu se samotnou Maslovovou teorií. Pro potřeby tohoto textu nejsou podstatné nuance mezi jednotlivými úrovněmi ani jejich plnohodnotné vymezení. Neoddiskutovatelným faktem totiž zůstává, že všechny potřeby předpokládají biologickou existenci a vycházejí tedy z primárních fyziologických potřeb. Právě proto nebývá zpochybňován statut fyziologických potřeb.

Další princip spočívá v tom, že po uspokojení určitých potřeb vznikají potřeby nové, přestože dosavadní potřeby nemusejí být plnohodnotně uspokojeny. (Maslow, 1943:389–390) Kupříkladu člověk, který šlápl na minu, by se spokojil s tím, že by měl nohy. Kdyby měl nohy, přál by si boty.

Kdyby měl boty, možná by si přál nové módní boty atp. Maslow (1943:395) rovněž tvrdí, že čím blíže jsou *jakékoli* lidské touhy základním fyziologickým potřebám, tím více důležité pro člověka jsou; respektive touha mít nohy je podstatnější, než touha mít nové módní boty, které zprostředkovávají „pouze“ potřeby společenského uznání a osobní preference vyššího řádu.

Prvotně tedy jde o zachování biologické existence, od čehož se odvíjí i jednání výsostně idealistické. Člověk se může vzdát své biologické existence ve prospěch svých ideálů, jediné co k tomu potřebuje je protipól, kterým je *možnost zachování* své existence. Ušlechtilé činy romantických hrdinů jsou hrdinské právě tím, že *navzdory* možnosti zachování své existence se hrdina na základě svých morálních kvalit rozhodne zemřít. Hrdinou by nebyl těžce nemocný člověk, který se těsně před svou smrtí upálí na protest proti útlaku a nespravedlnosti. Jde tedy o to, že i nejvyšší forma idealistického jednání (obětování života/hmoty ve prospěch ideálu/ducha) nutně předpokládá možnost zachování života.

2 Formulace partikulárního

V předchozí části jsme se věnovali tomu, co je pro subjekty společné v jejich obecnosti – co požívá každý subjekt bez rozdílu osobní preference. Část následující se naopak zabývá tím, na jakých principech jsou konstituovány difference mezi subjekty. Tyto principy lze považovat, a to díky omezenému rozsahu tohoto příspěvku, v rámci nějž jsou určeny jako vnitřně nerozporné, za obecně platné. V intencích ekonomické teorie mluvíme o teorii užitku. Teorie věnující se užitku se pokoušejí vysvětlit to, že racionál-

⁴ Což vnímal i samotný Abraham Maslow, viz např. MASLOW, A. H., *Psychological Review*, 50, A Theory of Human Motivation, s. 387

ní subjekty mohou jednat rozdílně – na základě axiomatického systému zákonů dokazují, že výsledné jednání racionálně-ekonomických subjektů mezi nimi generuje rozdíly dle partikulárních preferencí. To však může vyústit – a často se tak děje – v nevědecký relativismus, nevyjímaje relativismus morální.

2.1 *Teorie užitku a problematika interpersonálního srovnání*

Teorie užitku vychází z dvou základních přístupů. Tím prvním je teorie mezního užitku v rámci marginalistické teorie. Hlavní úlohou marginalistů bylo řešení optimálního využívání vzácných disponibilních ekonomických zdrojů pro uspokojení potřeb. (Sojka, 2010:129)

Ve formativním období neoklasické ekonomie se objevily první náznaky této teorie. Například Daniel Bernoulli ve svém řešení tzv. Petrohradského paradoxu využil principu mezního užitku, když stanovil hypotézu, že s růstem bohatství užitečnost jeho dodatečného zvýšení klesá, čili že i nekonečně velká peněžní hodnota má konečnou hodnotu v jednotkách užitku. (Sojka, 2010:130) Zde se můžeme vrátit až ke Xenofónovi z Athén, který byl pravděpodobně prvním, kdo rozlišil hodnotu směnnou a užitnou.⁵ (Sojka, 2010:19–20, 64)

Jeremy Bentham naproti tomu formuloval princip, na jehož základě by měly být prováděny společenské reformy. Spočíval v kvantitativním ocenění a algebraickém součtu štěstí a bolesti (pleasure and pain) plynoucích z lidského jednání. Pro míru hodnocení dobrého navíc formuloval maximu největšího štěstí největšího počtu lidí. (Sojka, 2010:131)

Hermann H. Gossen později formuloval zákony mezního užitku, tzv. Gossenovy zákony.

Prvním z nich je zákon klesajícího mezního užitku, tj. že uspokojení každé potřeby klesá s tím, jak postupuje její nasycení a že při opakovaném uspokojování téže potřeby je její počáteční užitek nižší. Druhý zákon vyrovnaných užitek říká, že maximálního užitku při uspokojování různých potřeb lze dosáhnout jen při vyrovnaných mezních užitech ze statků uspokojujících různé potřeby. Poslední Gossenův zákon „neuzitku“ z práce tvrdí, že člověk maximalizuje celkový užitek, když se mezní užitek ze statku za práci vyrovná mezní oběti z této práce. (Sojka, 2010:132)

Dalším, kdo významně rozvinul teorii mezního užitku, byl William S. Jevons. V jeho pojetí se jednalo o dosažení maximálního uspokojení při dané alokaci zdrojů, čímž se inspiroval u výše zmíněného Jeremy Benthama a jeho kalkulu štěstí a bolesti. Užitek vnímal jako abstraktní vztah mezi předmětem a člověkem, nikoliv jako vnitřní vlastnost předmětu. Dospěl tak k matematickému vyjádření du/dx , kde du reprezentuje změnu užitku odpovídající změně množství statku x . (Sojka, 2010:134–136) Samotný pojem užitku je dnes běžně interpretován jako „subjektivní pocit uspokojení plynoucí ze spotřeby jednotlivých statků.“ (Macáková, 2007:48)

Možnost kvantifikace užitku přirozeně svádí k tomu, že užitky jednotlivých subjektů lze porovnávat. I přes kontroverzi interpersonálního srovnání užitek (viz např. Mlčoch, 2006:61 či Sen, 2002:34) se pokusíme o zjednodušení problematiky, jež povede k vyjasnění teoretických ambivalencí.

Dle kardinalistů je mezní užitek kvantifikovatelný, z čehož vyplývá i možnost intersubjektivní komparace. Kardinalistická teorie navíc při

⁵ Jeho rozlišení později rozpracoval Aristoteles, což se patrně stalo základem při výkladu ceny a hodnoty u Adama Smitha. (Pozn. autora)

kvantifikaci uvažuje pouze hodnocený statek bez ohledu na momentální úroveň statků ostatních.

Ordinalisté kvantifikaci užítka jednoho statku odmítají a formulují užitek jako subjektivní, nijak objektivně měřitelný pocit. Tím zaniká i možnost *interpersonální* komparace. U kardinálistů je celkový užitek TU kumulativní funkcí užítka mezního MU , přičemž k maximalizaci dochází v bodě, kdy je přírůstek užítka z dodatečné jednotky statku (mezní užitek) roven nule. Mezní užitek je tak roven derivaci funkce celkového užítka v bodě při definovaném množství q .

$$MU = \frac{\partial TU}{\partial q} \quad (1)$$

Odvození poptávkové funkce vychází z předpokladu, že mezní užitek je roven ceně P , kterou je spotřebitel ochoten a *schopen* v daný moment zaplatit. Cena je tedy „mezní obětí“ spotřebitele. Podmínkou optima spotřebitele je rovnost mezních užiteků a cen. Za tohoto předpokladu rovnosti mezního užítka a ceny se dostáváme do základního vztahu množství Q a ceny P , kde křivka mezního užítka je zároveň křivkou poptávky po daném statku.

Ordinalistická teorie vychází z indifferenční analýzy. Její dvoudimenzionální zobrazení (bez uvažování „kopcovitého“ povrchu užítka), kde osy x ; y označují dva libovolné statky, mezi nimiž se rozhoduje spotřebitel na základě svých preferencí. Ty jsou vyjádřeny indifferenčními křivkami IC , které jsou zároveň množinou kombinací statků x ; y a jejichž vzdálenost od nuly reprezentuje míru užítka. Spotřebitel je dále omezen svým rozpočtem BL , přičemž optimum nastává v bodě, kde se křivka rozpočtového omezení stává tečnou určité indifferenční křivky. Dále byly formulovány axiomy, jež odrážejí vlastnosti indifferenčních křivek, tj. axiomy úplnosti srovnání, tranzitivity, nenasycenosti, konvexity a kontinui-

ty. Odvození funkce poptávky po určitém statku se děje prostřednictvím změny ceny daného statku. Poptávka se tak i v tomto případě stává efektivní pouze v případě, že je kryta určitými zdroji, nejčastěji penězi, případně nepřímo prací. Důvodem je eliminační působení ceny, jež je nejvyšším kritériem při uspokojování potřeb.

3 Konfrontace partikulárního a obecného

Jak již bylo vyzkoumáno v teorii lidské motivace, fyziologické potřeby jsou pro člověka nejsilnějším podnětem v jeho jednání. Tyto potřeby člověk hodnotí s nejvyšší prioritou a tak se dá předpokládat, že každý člověk automaticky alokuje své prostředky nejprve k uspokojení těchto potřeb. Předpoklad Johna M. Keynesa (2007:49–62) o klesajícím sklonu ke spotřebě při rostoucím důchodu je s tímto předpokladem v souladu.

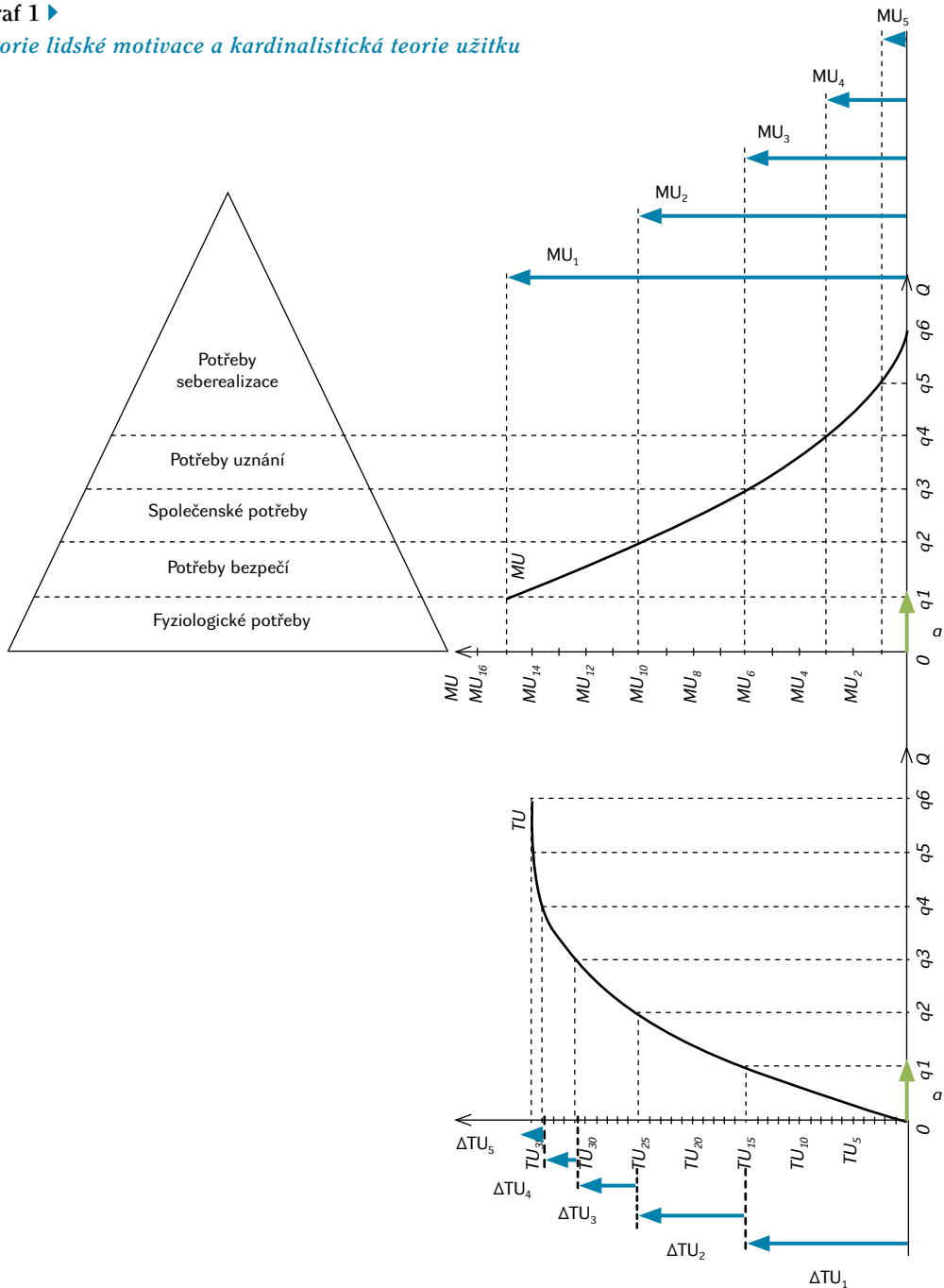
3.1 Formulace modelu

Na základě výše uvedeného uvažujeme, že fyziologické potřeby generují nejrelevantnější možnou poptávku, jež je určena přírodní determinací člověka. Pro následující syntézu teorie lidské motivace a teorii užítka platí:

- q_{1-6} = množství jednotek alokovaných zdrojů
- MU_{1-5} = mezní užitek při jednotkové změně q
- $MU_{2,16}$ = nominální hodnota mezního užítka při daném množství q
- TU_{5-35} = nominální hodnota celkového užítka při daném množství q
- ΔTU_{1-5} = změna celkového užítka při jednotkové změně q
- IC_{1-4} = indifferenční křivky (preferenze v uspokojování potřeb)
- BL_{1-4} = množství disponibilních zdrojů vedoucích k uspokojování potřeb
- a = konstantní množství zdrojů nutné k zabezpečení fyziologických potřeb

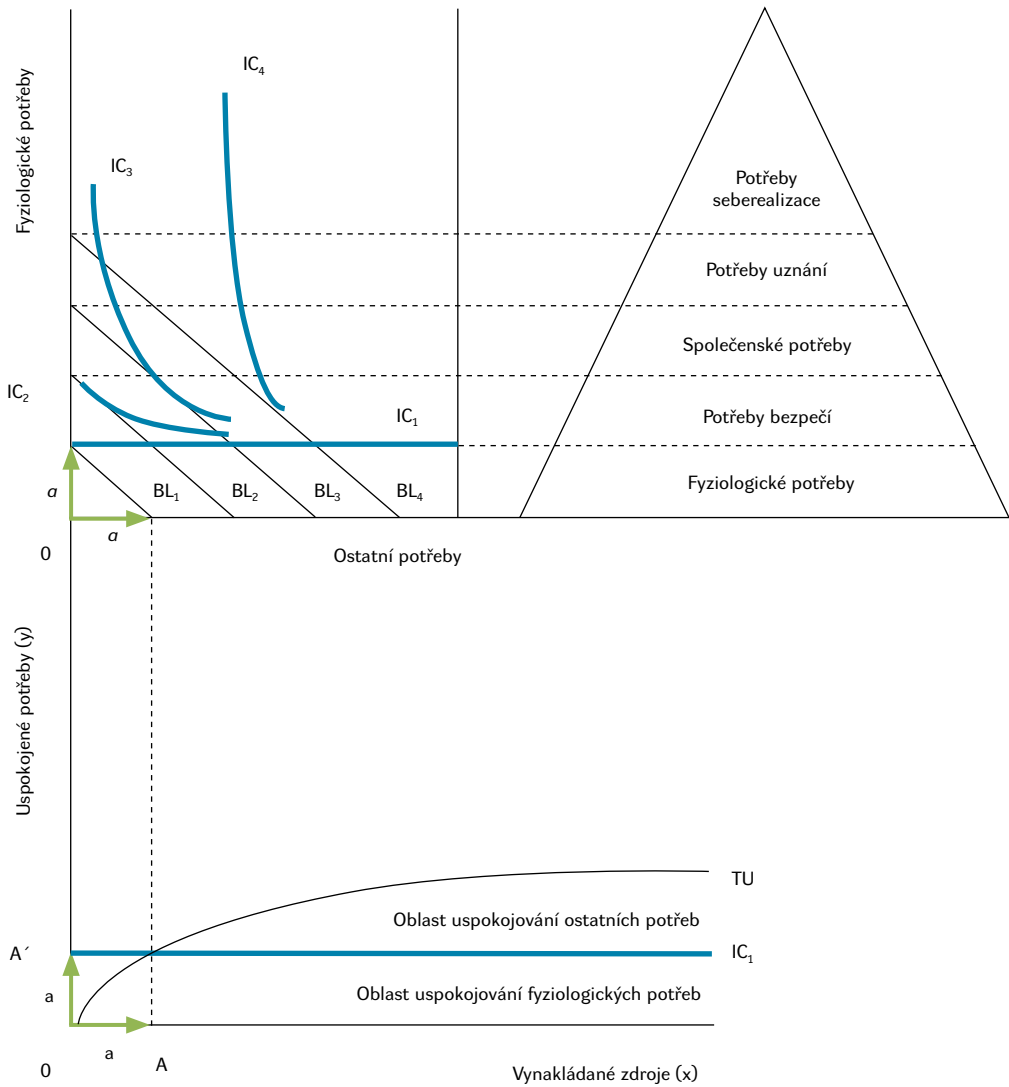
Graf 1 ▶

Teorie lidské motivace a kardinalistická teorie užitku



Graf 2 ▶

Teorie lidské motivace a ordinalistická teorie užitku



Situaci, ve které je teorie lidské motivace konfrontována s kardinalistickou teorií užítku zobrazuje (graf 1).

Naopak situaci, ve které je teorie lidské motivace konfrontována s ordinalistickou teorií užítku, zobrazuje (graf 2).

Syntéza Maslowovi teorie a kardinalistické teorie tak prozrazuje, že nejvyššího mezního užítku dosahuje člověk při uspokojení fyziologických potřeb. Stejně tak přírůstek celkového užítku je nejvyšší v případě uspokojení fyziologických potřeb.

$$q_1 \Delta TU_1 > q_2 \Delta TU_2 > q_3 \Delta TU_3 > \dots q_n \Delta TU_n \quad (2)$$

neboli

$$q_1 MU_1 > q_2 MU_2 > q_3 MU_3 > \dots q_n MU_n \quad (3)$$

Syntéza Maslowovi teorie a ordinalistické teorie zobrazuje nutný předpoklad uspokojení fyziologických potřeb, na něž navazuje uspokojování potřeb ostatních. Indiferenční křivky tak reflektují skutečnost, že uspokojování fyziologických potřeb a není předmětem volby v kombinaci s ostatními potřebami a prvotní zdroje q_i jsou vynaloženy k jejich uspokojení.

Uspokojování fyziologických potřeb $\in R^+$, kde

$$xy, x \in (0, A] \wedge y \in (0, A'] \quad (4)$$

Uspokojování ostatních potřeb $\in R^+$, kde

$$xy, x \in (A, \infty] \wedge y \in (A, \infty) \quad (5)$$

Závěrem lze k oběma verzím konstatovat, že uspokojením fyziologických potřeb docílíme nejvyššího mezního užítku MU z alokované jednotky q_i a nejvyššího přírůstku celkového užítku

TU z alokované jednotky. Agregátní společenský užitek jako suma celkových užítků jednotlivých individuí implikuje nejvyšší agregátní společenský užitek při uspokojování základních potřeb. Indiferenční křivka IC_i při nejnižší disponibilní úrovni zdrojů $= a$ pomíjí oblast nižšího mezního užítku (uspokojování ostatních potřeb) a preferuje oblast nejvyššího mezního užítku (uspokojení potřeb fyziologických). Tím se stává dělicí čarou mezi „přežitím“ a šancí „žít“ a uzavírá tak kruh preferencí, kde možnost jednání předchází samotné volbě. Po uspokojení fyziologických potřeb se indiferenční křivky s rostoucími zdroji postupně orientují na ostatní potřeby.

Každý takovýto racionální subjekt se snaží maximalizovat svůj užitek. Maximalizace užítku však zároveň znamená minimalizaci ohrožení svého zániku. Tento motiv, jak bylo poukázáno v rámci teorie lidské motivace, je společný všem živým organismům. Jinak řečeno, stejně jako se člověk snaží dosáhnout vrcholu na pomyslné Maslowově pyramidě, je vektor jeho jednání zároveň silou působící proti jeho zániku. Tento princip lze s lehkostí převést například i do neživotné sféry firem. V takovém případě stačí pouhá reformulace Hlaváčkem uváděného modelu (1999), kterak *homo oeconomicus* jako výrobce maximalizuje zisk na hranici produkčních možností a tím minimalizuje riziko svého úpadku. Jedná se tedy o neoklasický model rozhodování:

$$\max[p \cdot f(\vec{x}) - \vec{w} \cdot \vec{x}]; y \leq f(\vec{x}) \quad (6)$$

kde $\vec{w} = (w_1, w_2, \dots, w_n)$, w_i je cena za jednotku i -tého vstupu,

$\vec{x} = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, x_i je objem i -tého vstupu,

y = objem výstupu,

p = cena výstupu.

Pokud to, co subjekt obětuje ve formě „nákladů“, jsou zdroje vynaložené na uspokojení potřeb, z čehož „produkuje“ uspokojení potřeb a následně plynoucí užitek, pak lze vyvodit, že subjekt usiluje o maximalizaci nezáporné difference mezi izokvantou užítku IC_I a sumou užiteků z jednotek alokovaných zdrojů U . Izokvanta IC_I reprezentuje celkový užitek při alokaci a množství zdrojů a je zároveň hranicí zóny hrozícího zániku subjektu (graf 3).

Z výše uvedeného pak vyplývá, že funkci pocítovaného ohrožení r lze sestavit pomocí euklidovské vzdálenosti d jako inverzní funkci vzdálenosti od hranice zóny hrozícího zániku, tedy

$$r(U, \vec{q}) = d[a; (U, \vec{q})]^{-1} \quad (7)$$

kde (U, \vec{q}) představuje momentální konstelaci alokovaných zdrojů a generovaného užítku daného subjektu. Z toho je zřejmé, že tradiční maximalizační model *homo oeconomicus* lze rovněž reformulovat na model minimalizace míry ohrožení: subjekt usiluje o situaci (U, \vec{q}) , která minimalizuje pocítovanou míru ohrožení, tj.

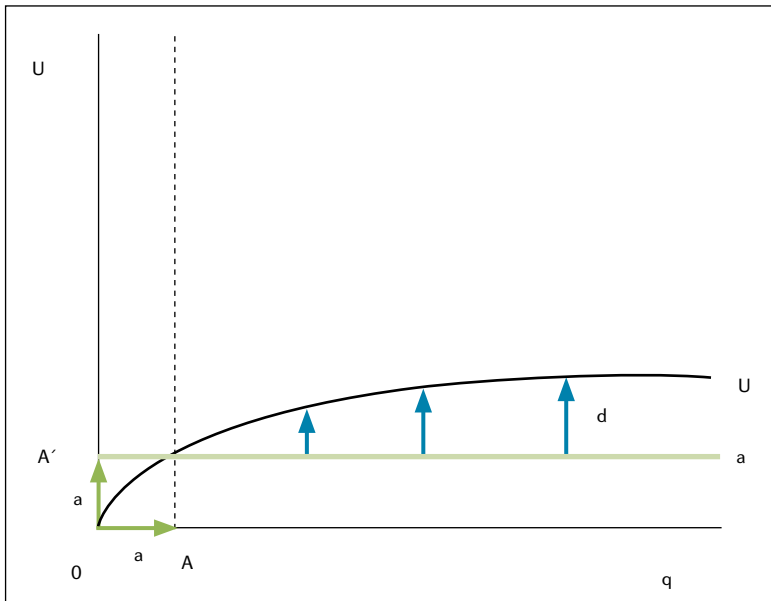
$$(U', \vec{q}') = \arg \min r(U, \vec{q}); U \leq f(\vec{q}) \quad (8)$$

Adaptací Hlaváčkova modelu (1999) pak lze dospět i k vyjádření pravděpodobnosti přežití v situaci (U, \vec{q}) , a to následovně:

$$p(U, \vec{q}) = \frac{1}{1 + r(U, \vec{q})} = \frac{d}{1 + d}, \text{ kde } d = d[a; (U, \vec{q})] \quad (9)$$

Graf 3 ►

Homo oeconomicus maximalizující užitek



Z této skutečnosti vyplývá, že při velké vzdálenosti $d(U, \vec{q})$, platí

$$\lim_{r(U, \vec{q}) \rightarrow 0} p(U, \vec{q}) = 1 \quad (10)$$

vyjadřující pravděpodobnost přežití blížící se jedné při míře rizika blížícímu se nule. Stejně tak pokud momentální situace subjektu (U, \vec{q}) se blíží zóně hrozícího zániku a se pravděpodobnost přežití přibližuje nule:

$$\lim_{(U, \vec{q}) \rightarrow a} p(U, \vec{q}) = 0 \quad (11)$$

V jazyku pravděpodobnosti pak lze formulovat pravděpodobnost přežití:

$$(U', \vec{q}') = \arg \max p(U, \vec{q}); U \leq f(\vec{q}) \quad (12)$$

Poslední vztah tak zobrazuje situaci, ve které racionálně-ekonomický subjekt volí takovou alokaci zdrojů na $f(\vec{q})$, která mu zajistí maximální pravděpodobnost přežití.

3.2 Interpretace modelu

Z výše uvedeného modelu, který vychází ze syntézy poznatků teorie užítka a teorie lidské motivace, jež vysvětluje jednání racionálně-ekonomických subjektů, vyplývá možná definice referenčního bodu v oblasti lidského jednání. Jedná se tak o odmítnutí neexistence toho společného pro člověka v jeho obecnosti, tedy primární důvod toho, proč interpersonální komparace užitek dosud nebyla možná. Mnozí autoři tvrdí, že neexistuje žádný nearbitrární způsob měření, vážení či sčítání užitek a újem jednotlivců, které jsou výsledkem určité alokace vlastnických práv. Takovéto jednání za účelem maximalizace společenského užítka do-

konce označují za „*pseudovědecké balamucení*“. (Hoppe, 2009:74) Je jistě pravdou, že interpersonální srovnání je neexaktní a pochybné, neboť nelze obsáhnout rozmanitost motivů lidského jednání a percepce. Hlavním argumentem dosud zůstával absentující důkaz, že A si přeje statky okázalé spotřeby méně, než si přeje B sklenku vody na vyprahlé poušti. Ekonomická teorie tak byla rozpuštěna do svévole a zvuile jednotlivosti, postrádající základní smysl pro obecné.

Jak již ovšem bylo řečeno, užitek spojený s uspokojením fyziologických potřeb a tím i zachováním života je nepamětný ostatním užítkům. Abraham Maslow dokázal, že při absenci uspokojení těchto potřeb se ostatní potřeby stávají neexistujícími. Tento princip je společný všem jednotlivcům – každý za situace strádání v oblasti fyziologických potřeb alokuje nutné disponibilní prostředky k jejich uspokojení.⁶ Jinak řečeno, prezentovaný model dokazuje, že neexistuje racionálně-ekonomický subjekt, jež by nevolil jednání, které se v době ohrožení jeho fyziologických potřeb nevztahuje k jejich uspokojení. Jde o prosazení této universality vůči privilegiím. To vyplývá z logicky nepopiratelného výroku, že „*každý jednající člověk upřednostňuje v každém okamžiku to, co jej subjektivně více uspokojuje, před tím, co jej uspokojuje méně (...)*“. (Hoppe, 2009:114) Z toho vyplývá, že újmy z přerozdělení užitek vyšších potřeb, v absolutní hodnotě rovných přírůstkům užítka při jejich uspokojení, alokované ve prospěch užitek z uspokojení fyziologických potřeb, jsou cestou k maximalizaci společenského užítka. Odebrání majetku A a jeho přerozdělení dle principu mezního užítka ve prospěch B tak může způsobit neúměrně vyšší přínos pro B, než je újma A. Rozdíl mezi újмой a užítkem je pak o to větší, čím bohatší je A a chudší je B. Dostáváme

⁶ Či k uspokojení podobně strádajících blížících. (Pozn. autora)

se zde k rozlišení, které definoval již Jean-Jacques Rousseau (1956:13), a to mezi majetkem zbytným a nezbytným.

Alokace zdrojů v rámci tržního systému však nefunguje na základě takovýchto kalkulací. Jak píše Hoppe (2009:133), „(...) *vlastnická práva budou tedy přidělována a přerozdělována takovým způsobem, aby tím došlo k maximalizaci peněžní hodnoty vyrobeného výstupu.*“ Současné hierarchii tedy nejsou základnou fyziologické potřeby, ale peněžní zisk. Proto se mýlí Friedrich Hayek (2010:180), když odsuzuje mezinárodní plánování, neboť „*čím méně se totiž vzájemně podobají subjektivní normy a hodnoty u lidí podřízených jednotnému plánu, tím se konflikt mezi plánováním a svobodou prohlubuje.*“ Pokud by se takové plánování totiž vztahovalo na zajištění základních životních podmínek jako na subjektivní a zároveň objektivně danou normu a hodnotu všech lidí, naopak by vznikl potenciál svobody u všech dosud vyloučených. Michael Hauser dodává, že „*teprve když si jednotlivec uvědomí objektivní iracionalitu a ideologickou funkci principu sebezáchovy v době dostatečně rozvinutých produkčních sil, poznává, že přírodní moment sebezáchovy je neidentický s jeho pojetím ve vládnoucí ideologii.*“ (2005:87)

Pokud bychom odhlédli od kritéria zaplacení ceny, či obecně, jak je uvažováno v modelu, tedy od obětování určitých zdrojů, jež proměňuje poptávku subjektu v poptávku efektivní, tedy budeme uvažovat užitek namísto zisku jako společný cíl, dosáhne společnost maximální produktivity – nikoliv ve smyslu peněžního zisku, ale jak vyplývá z definice užítku – ve smyslu subjektivně pocítovaného štěstí. Jedná se o hlavní moment na cestě ke svobodě a demokracii, v němž ekonomie slouží potřebám člověka – užtům, nikoliv člověk potřebám ekonomie – ziskům; nebo jak praví William Robinson (2009:314) – kdy ustou-

pí logika akumulace kapitálu a nastoupí logika uspokojování potřeb.

Z výše uvedeného lze ospravedlnit přerozdělení, čili jakési „násilné“ změně vlastnických vztahů. Je na místě si připomenout slova Tomáše Akvinského, který tvrdil, že stav nouze dělá ze soukromého majetku majetek společný. (Aquinas, 1947:IIa-IIae Q.66 A.7 Corpus) Murray Rothbard (2009:1036) však mluví o tom, že jednání na svobodném trhu jsou vždy optimální, neboť se jedná o svobodně vyjádřené potřeby jednotlivců a každý zásah do tohoto jednání nezbytně vede k odvrácení se od optima. Na druhou stranu je absurdní považovat uměle vyvolané potřeby marketingovými experty za ekvivalentní potřebám fyziologickým, které jsou určeny biologickou podstatou člověka. Suma svobodných vůlí atomizovaných spotřebitelů tak má zcela heterogenní vypovídací hodnotu, která musí být při alokaci zdrojů zohledněna.

Zkoumaný model tedy prokazuje zásadní bariéru při řešení inherentních priorit, jež je zakotvena v základních ekonomických postulátech alokace zdrojů. Tento axiomatický systém znesnadňuje realizaci hodnot životních, spojených s fyziologickými potřebami člověka a jeho bezpečím, neboť kritériem realizace těchto hodnot je určitá cena oběti. Jinak řečeno, životně důležité potřeby, z nichž je odvozena poptávka, jsou uspokojeny pouze v případě, že jednotlivec je schopen jejich uspokojení zaplatit či jinak kompenzovat. Pokud toho jednotlivec schopen není, nárok na uspokojení těchto potřeb v čisté tržní ekonomice nemá. Výsledkem je směnný systém, ovšem bez ohledu na obsah směňovaného a reálné potřeby, avšak s ohledem na zisk. Hlavní rozpor v teorii užítku je tak v tom, že ji současný systém zakotvil do směnných hodnot, přestože vychází z principů uspokojování potřeb a tedy z hodnot životních.

Závěr

Tento text se zabýval konfrontací teorie lidské motivace a teorie užítku. Jeho cílem bylo identifikovat rozpor mezi zkoumanými teoriemi, které vysvětlují a popisují motivy lidského jednání. Onen rozpor byl zkoumán pomocí modelu, jež prokazuje, že každý racionálně-ekonomický subjekt přirozeně jedná v případech ohrožení své existence v intencích jejího zachování. Jedná se tak o standardní pojetí *homo oeconomicus* maximalizující svůj užitek, ovšem tentokrát uchopeno jako minimalizační funkce svého ohrožení. Rozpor zmíněných teorií tak má i své praktické implikace: teorie užítku předpokládá poskytnutí určité protihodnoty, nejčastěji zaplacení ceny, která je nutná k uspokojení určité potřeby. Tímto nepřekročitelným kriteriem se stírá veškerá hierarchie potřeb, a to i přes to, že jako lidský druh jednáme nerozporně a stejně ve věci fyziologických potřeb. Jedná se tak o stovky let trvající antagonismus mezi reprodukcí Člověka a Kapitálu, který dosud nebyl ve světoekonomické praxi rozřešen.

I přes pokrok v dílčích otázkách ekonomické vědy stále zůstávají mnohé základní otázky v rozporu. Před třemi sty lety hodnotil Francis Hutcheson za nejlepší morální jednání takové, jež zajišťuje maximální štěstí co největšímu

počtu lidí. Stejně tak i Jeremy Bentham a jeho pojetí největšího štěstí pro největší počet lidí. Inspiraci lze najít i u Thomase R. Malthuse, který svou teorií podspotřeby inspiroval budoucí ekonomy, a jejímž ústředním bodem je reálná poptávka i těch vrstev, které se neúčastní výrobního procesu. Tato teorie bývá označována jako *teorie třetích osob*. Navazující výzkum lze proto zaměřit i na praktické otázky socioekonomické inkluze. Bude však nutné opustit tradiční ekonomistický tržní přístup, neboť pokud samočinnost tržního mechanismu zkoumané diskrepance neprohloubí, tak je přinejmenším nevyřeší. Rozpor *hierarchie* lidských potřeb a principů trhu tak bude patrně nutné hledat v rovině politické.

Scientizované ekonomické vědění, redukované do vztahu vstupu a výstupu je nutno rozšířit o staronové socioekonomické obzory. Vždyť dle Maxe Webera je hospodářským jednáním pouze takové, které je v souladu se svou podstatou, tedy s užitným výkonem sloužícím k uspokojení potřeb. Návrat ekonomického myšlení bude patrně sahat až do dob archaických kmenových hospodářství, které popisuje Karl Polanyi (1957), kdy se po každém „lovu“ (společně vynaloženém úsilí) redistribuují „úlovky“ (výsledné bohatství) tak, aby alespoň nikdo nehladoval.

LITERATURA

- AQUINAS, T. (1947). *Summa Theologica (I-III)*, Benziger Bros. edition. Translated by Fathers of the English Dominican Province.
- FISHER, M. (2010). *Kapitalistický realismus*. Praha: Rybka Publishers. 107 s. ISBN 978-80-87067-69-7.
- HAUSER, M. (2005). *Adorno: moderna a negativita*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Filosofického ústavu AV ČR. 230 s. ISBN 80-7007-223-7.
- HAYEK, A. F. (2010). *Cesta do otroctví*. 2. vyd. – dotisk. Brno: Barrister & Principal. 215 s. ISBN 978-80-87029-32-9.
- HLAVÁČEK, J. (1999). *Mikroekonomie: Sounáležitosti se společenstvím*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum. 207 s. ISBN 80-7184-856-5.
- HOPPE, H.-H. (2009). *Demokracie, anarchie a omyly ekonomie*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství ve spolupráci s Liberálním institutem. 184 s. ISBN 978-80-863-8956.
- KEYNES, J. M. (2007): *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Great Britain: Palgrave Macmillan. 428 p. ISBN 978-0-230-00476-4.
- MACÁKOVÁ, L a kol. (2007). *Mikroekonomie: základní kurs*. 10. vyd. – dotisk. Melandrium. 275 s. ISBN 978-80-86175-56-0.
- MASLOW, H. A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, vol. 50, s. 370-396. Internet Resource by GREEN, D. Christopher. York University, 2000. Toronto, Ontario. ISSN 1492-3713.
- MLČOCH, L. (2006). *Ekonomie důvěry a společného dobra: Česká republika v Evropské unii: pokus o nástín perspektivy*. 2. vyd. Praha: Karolinum. 195 s. ISBN 80-246-1188-0.
- OSN, Valné shromáždění. (2008). *Všeobecná deklarace lidských práv*. Praha: Informační centrum OSN v Praze. 15 s.
- POLANYI, K. (1957).. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Reprint, Paperback 45. Boston: Beacon. 315 p. ISBN 0-8070-5679-0.
- ROBINSON, I. W. (2009). *Teorie globálního kapitalismu: Transnacionální ekonomika a společnost v krizi*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Filosofického ústavu AV ČR, 2009. 364 s. ISBN 978-80-7007-305-6.
- ROTHBARD, M. N. (2009). *Man, Economy and State: A Treatise on Economic Principles*. 2nd edition. Alabama: Ludwig von Mises Institute. 1438 p. ISBN 978-1-933550-27-5
- ROUSSEAU, J.-J. (1956). *Rozprava o politické ekonomii*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury. 89 s.
- SEN, A (2002). *Etika a ekonomie*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad. 120 s. ISBN 80-7021-549-6.
- SMITH, A. (2001). *Bohatství národů: Pojednání o podstatě a původu*. Praha: Liberální institut. 986 s. ISBN 80-86389-15-4.
- SMITH, A. (2005). *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut. 460 s. ISBN 80-86389-38-3.

SOJKA, M. (2010). *Dějiny ekonomických teorií*. 1. vyd. Praha: JUDr. Karel Havlíček, Havlíček Brain Team. 541 s. ISBN 978-80-87109-21-2.

YATES, D. (2011). *University of Illinois* [online]. Publikováno 29. 6. 2011, Poslední revize 2. 3. 2012. [cit. 2015-01-03] Dostupné z WWW: http://news.illinois.edu/news/11/0629happiness_eddiener.html.

THEORY OF HUMAN MOTIVATION AND UTILITY THEORIES AS A CONFRONTATION OF PARTICULAR AND GENERAL

Ing. Robin Maialeh

ABSTRACT

The subject of the paper was to research an interrelationship between theory of human motivation and utility theories which are regularly used in economics. Pure theoretical approach signs that both approaches aspire to explain and model human action. On the base of researched theories the author formulates a common reference point for all rational-economic subjects – physiological needs. The core of the dilemma under observation is that needs and hence utilities are derived from natural relationships but contemporary economic system puts them into exchange relationships. Results of the paper indicates that persistent antagonistic relationship between human reproduction and capital reproduction remains.

KEYWORDS

Utility, physiological needs, resource allocation.

JEL CLASSIFICATION

D01, D61

Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců

PhDr. Markéta Šnýdřová, Ph D.

Úvod

V současné době dochází k radikální proměně struktury ekonomicky aktivního obyvatelstva, což se promítá a v budoucnosti bude promítat do fungování trhu práce. Tato proměna souvisí jednak s prodlužováním délky pracovního života, která je důsledkem prodlužující se délky lidského života a zároveň reakcí na požadavky ekonomického sektoru a vlád zemí vyspělého světa.

Dalším zásadním momentem v proměně současné struktury ekonomicky aktivního obyvatelstva, respektive trhu práce, je vstup generace Y do pracovního procesu. Jedná se o příslušníky generace, jejíž nároky a požadavky na pracovní uplatnění, fungování organizací, ale i celkový pohled na svět se zcela liší od generací svých rodičů, prarodičů i generací předcházejících. Článek se zaměřuje právě na tuto generaci, její nároky a požadavky, ale i na kompetence příslušníků této generace a rovněž na možnosti získávání zaměstnanců respektive talentů z řad příslušníků generace Y. V rámci článku budou uvedeny výsledky provedených studií a šetření týkajících se preferencí a kompetencí příslušníků generace Y. Cílem článku je pak poukázat na nutnost proměny získávání pracovníků, potažmo personálního

marketingu v reakci na změny struktury pracovního trhu v souvislosti se vstupem generace Y.

S přihlédnutím ke změnám sociodemografických ukazatelů je však rovněž nezbytné, aby organizace změnilly celkový přístup k řízení lidských zdrojů tak, aby lépe odpovídal požadavkům a změnám v populaci a na trhu práce. Akcentovány by měly být zejména trendové oblasti řízení lidských zdrojů, jako je talent management, age management, diverzita, flexibilita a mnohé další.

Článek je rozdělen do několika kapitol. Teoretická východiska jsou zpracována na základě obsahové analýzy sekundárních dat, informace uvedené v kapitolách Výsledky a Diskuse pak vycházejí jednak z obsahové analýzy sekundárních dat, dále pak z rozboru v textu uvedených průzkumů a z výsledků primární výzkumné sondy. Bližší popis v článku uvedených metod je uveden v kapitole 2.

1 Teoretická východiska

V kapitole teoretická východiska práce jsou níže představeny jednotlivé generace na trhu práce, problematika získávání zaměstnanců a personálního marketingu, z nichž vychází výsledková a diskusní část článku.

1.1 Generace na trhu práce

Současná struktura pracovního trhu zahrnuje 3 generace zaměstnanců současně. Jedná se o příslušníky generace Baby boomers, generace X a generace Y. Termín Baby boomers se vztahuje k poválečné generaci narozené v letech 1950–1963. Někteří autoři (př. Ballantyne, Packer, 2013) však uvádějí, že baby boom se v České republice projevil mnohem později (1970–74) v generaci tzv. Husákových dětí, což spadá do období generace X. V České republice proto nelze hovořit, na rozdíl od států Západní Evropy a USA, v poválečných letech o Baby boomu, a tudíž není vhodné tuto generaci v ČR označovat termínem Baby boomers. V rámci tohoto článku však vzhledem k jejímu časovému zařazení tímto termínem označována bude.

Vzhledem k tomu, že se článek primárně zaměřuje na odlišnosti příslušníků generace X a generace Y, budou tyto generace následně blíže popsány. Největší pozornost je však věnována právě nastupující generaci Y, která svým vstupem do pracovního procesu zcela mění chápání a požadavky vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

1.2 Generace X

Generace X je termín označující osoby narozené v rozmezí let 1964–1975 (Kopecký, 2013) (Někteří autoři (př. Petro, 2013) tuto hranici posunují až do roku 1980). Jedná se o generaci, která následuje po generaci Baby boomers. Příslušníci generace X jsou označováni jako méně loajální než příslušníci generace Baby boomers (Tulgan, 1997). Zároveň však lze říci, že je tato generace ochotna k vysokému pracovnímu nasazení, nemá problémy s prací přesčas a termín rovnováha pracovního a osobního života je pro ně spíše teoretickým pohledem na životní styl. Jedním z podstatných motivátorů je pro ně fi-

nanční ohodnocení, jsou tolerantní, nemají problém s diverzitou (Hatkevich, 2008). Generace X se nechá ovlivnit reklamou, sdílí nové kulturní zájmy, dbá o životní prostředí a oslovují ji sociálně zodpovědné organizace. Jde jim více o uspokojení z práce než o obětování osobního štěstí a růstu kvůli povýšení (Kotler, Keller, 2007). Příslušníci této generace jsou již zvyklí pracovat s informačními technologiemi, neboť při jejich vstupu do pracovního procesu začaly být informační technologie běžně používány. Oproti tomu předcházející generace Baby boomers, část svého pracovního života informační technologie nevyužívala, neboť nebyly pro výkon práce běžné. Samozřejmě nelze obecně hodnotit úroveň znalostí jednotlivců, která je vysoce individuální.

1.3 Generace Y

Generace Y, která vstupuje na trh práce, má zcela odlišný přístup k pracovnímu zařazení, pojetí kariéry i rozvoji než všechny generace předcházející. Termín generace Y byl poprvé užit v roce 1993 v časopise Advertising Age (Kopecký, 2013) a označoval generaci osob narozených v rozmezí let 1985 až 1995. Časové vymezení generace Y však není zcela jednotné, neboť rozliční autoři (př. Kotler, Keller (2007) uvádějí 1977–1994; Průcha (2014) píše, že se jedná o generaci narozenou po roce 1983; Petro (2013) zařazuje tuto generaci do období 1980–2000; Strauss a Howe (1992, 2000) ji vymezují v období let 1982–2001; Rezlerová (2009) a Kopecký (2013) ji řadí do období 1976–2000, atd.) se v přesném časovém zařazení mírně liší. Příslušníci generace Y bývají rozděleni do dvou skupin: starší 25 let (jsou svým zaměřením a požadavky na trh práce blíže generaci X) a mladší 25 let (Rezlerová, 2009 in Kocianova, 2012).

Nejednotnost však panuje nejen u časového zařazení příslušníků generace Y, ale i označení

příslušníků této generace, která bývá také nazývána generací Millennials nebo echo baby boomers (Kotler, Keller, 2013, 2007). Tuto generaci lze označit za jeden z klíčových faktorů ovlivňujících pracovní trh. V současné době tvoří generace Y již 27,4 % populace a lze předpokládat, že v roce 2025 bude tvořit 75 % pracovní síly (Deloitte, 2014). Příslušníci generace Y kladou velký důraz na vzdělávání a rozvoj, často preferují studium na vysoké škole nebo škole administrativního zaměření, aniž by se zajímali o požadavky organizací, které mají na některých pozicích či v některých oborech přebytek potenciálních vhodných uchazečů a jinde nedostatek (jedná se zejména o technické, odborné a dělnické pozice) (NVF-NOZV, 2009).

Statistická data ukazují, že ačkoliv v posledních letech poměrně významně roste počet vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva, což lze chápat jako pozitivní trend, na druhé straně jsou to právě čerství absolventi středních a vysokých škol, kteří patří k nejohroženějším skupinám na trhu práce (ČSÚ, 2014), viz tabulka č. 1.

Důvodem je, že příslušníci generace Y, mají sice často rozsáhlé teoretické vědomosti, avšak nemají buď žádné pracovní zkušenosti, nebo mají pracovní zkušenosti jen velmi malé (Tu-

reckiová, Šnýdrová, 2014). Autorky dále uvádějí, že se příslušníci této generace zásadně liší ve svých očekáváních a cílech od generace svých rodičů a prarodičů. Velký důraz je kladen na skloubení pracovního života a osobního života, využití technologických prostředků a vzdělávací a rozvojové aktivity (Hays, 2011; Deloitte, 2014).

Příslušníci generace Y se liší od příslušníků generace X také tím, že se jedná o generaci, která vyrůstá ve světě rychle se rozvíjejících technologií a je jimi od raného mládí obklopena (Kubiatko, Halaková, Nagy, Nagyová, 2013 in Průcha, 2014). Je to první generace, která získává informace využíváním dostupných technologií a nepotřebuje ke zprostředkování informací autoritu (Espinoza, Ukleja, Rush, 2010).

Z hlediska vedení (Singh, Bhandarker, Rai, 2012) pro tuto generaci není vhodný direktivní styl řízení, naopak se objevuje tendence k odmítání takového stylu. Příslušníci generace Y preferují, aby vedení bylo praktikováno formou mentoringu či koučingu. Důležité je také, aby byly v rámci organizace delegovány pravomoci a nedocházelo k centralizaci moci.

Zároveň je pro ně jedním z nezákladnějších požadavků kreativita a inovativnost (Hays, 2011; Deloitte, 2014), bohužel však většina zaměst-

Tabulka 1 ►

Nezaměstnanost (v tisících obyvatel) v ČR podle věku a vzdělání

Věkové skupiny	Úroveň vzdělání				
	Základní vzdělání	Střední vzdělání bez maturity	Střední vzdělání s maturitou	Vysokoškolské vzdělání	Celkem
15 až 24 let	11,4	16,5	24,9	6,8	59,6
25 až 29 let	6,9	11,8	9,8	14,1	42,6
30 až 34 let	6,5	16,8	11,3	5,2	39,9
35 až 44 let	11,4	31,2	20,7	6,2	69,4
45 až 54 let	12,1	29,5	15,5	3,6	60,7
55 a více let	9,0	19,3	8,6	3,6	40,5

Pramen: ČSÚ, 2014, vlastní zpracování

navatelů v rámci ČR inovativnost a kreativitu odmítá. Tato skutečnost může být považována za zářezující, vzhledem k teorii 3 T neboli teorii ekonomického rozvoje (Florida, Tingali, 2004), zaměřující se právě na tvořivý talent ve vztahu k toleranci a pokročilým technologiím, které pokud jsou ve vzájemné úzké interakci, tak vedou k ekonomickému rozvoji. Právě kreativita je považována za hnací motor ekonomického růstu.

1.2 *Kompetence*

Generace Y má zcela odlišné požadavky na podmínky nejen svého pracovního působení ale i příkladně na svůj rozvoj a vzdělávání. Do popředí se tak dostávají kompetence, které jsou touto generací uznávány a preferovány. Podle Tureckiové a Vetešky (2008), je pro uplatnění jedince na globalizujícím se trhu práce nutné, aby byl vybaven nejen určitou profesní kvalifikací a odborností, ale především jedinečnou schopností úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací – tedy stručně řečeno určitými kompetencemi. Z pohledu organizací lze vymezit kompetence jako definici dovedností a chování, které organizace očekávají při výkonu práce svých zaměstnanců (Rankin, 2004 in Armstrong, 2007). Autor dále pokračuje vysvětlením, že kompetence mohou vyjadřovat jak očekávané výstupy ze strany jednotlivce, tak i způsob, jakým jsou tato činnosti prováděny.

Zaměření organizací na kompetence a řízení kompetencí tak přináší výhodu v oblasti získávání zaměstnanců, neboť se organizace snaží získat správné lidi na správné pozice (Kandula, 2013).

Kompetence či kompetentnost je pak ve větší měře přístupů měřena kritériem výkonu v konkrétní pracovní situaci. Lze konstatovat, že lidé jsou

v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu. Někdy chybí dovednosti, vědomosti, sebedůvěra nebo emoční inteligence. Kompetence jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle, definuje také Hroník (2007).

Kompetence je tedy možno označit za jedinečný zdroj jedince, představující ucelený soubor znalostí, dovedností, schopností, postojů, pracovních návyků a dalších motivů v chování člověka, které se vzájemně propojují a doplňují (Průcha, Veteška, 2012).

Hovořit o kompetencích (Kubeš, 2004 in Lišková, Tomšík, 2013) je relevantní v případě, že jsou vztahovány k pracovní činnosti. Jestliže je známa pracovní činnost a požadavky na ni, je možno identifikovat kompetence, zaměřit se na ně a pracovat s nimi.

Zvýšení kompetencí je cílem vzdělávacích a rozvojových aktivit. Murphyová-Wittová a Stamerová-Brandtová (2007) vytvořily model klíče k budoucnosti zdůrazňující, které kompetence budou nezbytné pro budoucnost. Základ klíče je tvořen silou, sebevědomím a pokrokovým životním postojem, kostru tvoří vzdělání a jedinečnost klíče je dána 8 klíčovými kompetencemi: kreativitou, mediální kompetencí, komunikačními schopnostmi, flexibilitou, odolností vůči stresu, organizační schopností, schopností řešit konflikty, týmovým duchem (Tureckiová, Šnydrová, 2014).

Pro účely tohoto článku bude profesní kompetence chápána jako kombinace znalostí, dovedností, osobních charakteristik a hodnot, jejímž výsledkem je pozorovatelný a měřitelný projev chování.

1.3 *Získávání zaměstnanců*

Získávání zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností. Na základě současného

strategického přístupu k řízení lidských zdrojů je nutno v tomto směru konstatovat, že strategie získávání zaměstnanců musí navazovat na strategii řízení lidských zdrojů a jejím prostřednictvím na celkovou strategii organizace. Strategický aspekt je nutno dodržovat i vzhledem k propojení získávání zaměstnanců s ostatními personálními činnostmi.

Cílem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s vynaložením přiměřených nákladů dostatečný počet vhodných a kvalitních uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2012).

Základním východiskem získávání zaměstnanců jsou pak nároky na obsazovanou pracovní pozici (Kocianová, 2012). Při jejich stanovování je nutno vycházet z popisu pracovního místa vycházející z analýzy pracovního místa, dále pak ze

specifikace pracovního místa, která v sobě zahrnuje kvalifikační profil a požadované kompetence.

Samotný proces získávání zaměstnanců se skládá z následujících kroků (Koubek, 2011): identifikace potřeby získávání zaměstnanců; popisu a specifikace obsazované pracovní pozice; zvážení alternativ; výběru charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, které budou klíčové pro získávání zaměstnanců a pozdější výběr pracovníků; identifikace potenciálních zdrojů uchazečů; volby metod získávání, volby dokumentů, které budou požadovány od uchazečů; formulace nabídky zaměstnání (př. inzerát); uveřejnění nabídky zaměstnání; shromažďování dokumentů od uchazečů a jednání s nimi; předvýběru; sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.

Tabulka 2 ▶

Výhody a nevýhody získávání z vnitřních a vnějších zdrojů

	Získávání z vnitřních zdrojů	Získávání z vnějších zdrojů
Výhody	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaměstnanec zná organizační kulturu organizace, organizaci a požadavky pracovního místa 2. Organizace zná zaměstnance 3. Kratší adaptace zaměstnance 4. Zvyšuje se motivace stávajících zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu 5. Zvyšuje se loajalita stávajících zaměstnanců 6. Zlepšuje se návratnost již investovaných financí do zaměstnance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mimo organizaci je širší škála talentovaných a kompetentních osob, je tedy vyšší šance na obsazení pozice tzv. ideálním kandidátem. 2. Nový zaměstnanec přináší nové pohledy a názory. 3. Zpravidla je rychlejší a levnější získat na trhu práce zaměstnance s požadovanými kompetencemi než si je vychovávat v rámci organizace.
Nevýhody	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stávající zaměstnanci mohou trpět organizační slepotou 2. Vnitřní mobilitu nelze uplatňovat do nekonečna, může se stát, že zaměstnanec takto postoupí na místo, na které již z hlediska své kvalifikace, osobních dispozic a kompetencí nebude stačit. 3. Vzájemná konkurence a soutěžení o postup mohou narušit zaměstnanecké vztahy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jedná se o časově náročný proces. 2. Náročnost z hlediska kompetencí pověřených zaměstnanců. 3. Je dražší než získávání z vnitřních zdrojů. 4. Je to náročné na zhodnocení způsobilosti získaných zaměstnanců 5. Delší adaptační proces. 6. Možnost konfliktů se stávajícími zaměstnanci. 7. Nové zaměstnance je nutné zaškolit a dovedět na pracovní místo.

Pramen: vlastní zpracování dle Koubek, 2011

Zaměstnance je možné získávat z vnitřních a vnějších zdrojů (Šikýř, 2014). Vnitřními zdroji jsou označováni stávající zaměstnanci organizace (uspoření v důsledku organizačních změn, technologického pokroku, mající potenciál růstu, atd.) a vnějšími zdroji pak zaměstnanci přicházející z externího prostředí (pracovníci volní na trhu práce, nespokojení pracovníci jiných organizací, ženy v domácnosti, důchodci, studenti a absolventi škol, pracovníci ze zahraničí, atd.) (Šikýř, 2014). Jak získávání z vnějších zdrojů, tak získávání z vnitřních zdrojů má své výhody a nevýhody, což dokládá tabulka č. 2. Záleží vždy na podmínkách a rozhodnutí organizace, kterou z variant zvolit v konkrétní situaci. Bývá doporučovaným pravidlem (Kocianová, 2012; Koubek, 2011; Šikýř, 2014) nejprve nabídnout pracovní pozici dovnitř organizace a zamyslet se, zda by některý ze stávajících zaměstnanců nebyl vhodným kandidátem a teprve po vyloučení této možnosti zahájit proces získávání z vnějších zdrojů (někdy jsou oba přístupy v organizacích aplikovány současně).

Velmi důležitým krokem v procesu získávání zaměstnanců je volba vhodných metod, které lze charakterizovat jako určitý postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů (Šikýř, 2012).

Vždy je nutné, aby organizace zvolila metodu, která bude odpovídat jejím zvyklostem, podmínkám organizace i pracovní pozice.

Mezi metody získávání zaměstnanců patří (Šikýř, 2012): inzerce (na internetu, na intranetu, v tisku, televizi, rozhlase), doporučení od zaměstnance, spolupráce se školami, spolupráce s personálními agenturami, spolupráce s úřady práce, uchazeči se hlásí sami, přímé oslovení jedince, prezentace na pracovních veletrzích.

V současnosti se však v oblasti získávání pracovníků začíná projevovat dopad rychlého a neustálého vývoje informačních technologií.

Vzhledem k pozitivnímu vztahu příslušníků generace Y k využívání informačních technologií, začíná být novým trendem v oblasti získávání talentů využívání sociálních sítí. Jak uvádí Šikýř (2012) sociální sítě se pro zaměstnavatele stávají významným zdrojem informací a znalostí, které v oblasti získávání a výběru.

1.4 Personální marketing

Někteří autoři chápou personální marketing jako ekvivalent získávání zaměstnanců (Kocianová, 2010). Koubek (2007) však oproti tomu uvádí, že se jedná o využití marketingového přístupu v personalistice s cílem získat zaměstnance, ale i stabilizovat stávající zaměstnance organizace. Lze tedy konstatovat, že v nejširším záběru se jedná o budování dobrého jména zaměstnavatele prostřednictvím různých činností a aktivit, které v sobě zahrnují jednak působení dobré personální politiky a strategie (metody a způsoby získávání zaměstnanců, motivace zaměstnanců, možnosti kariéry, atd.) a jednak způsoby prezentace organizace na trhu (mediální aktivity, CSR, metody získávání zaměstnanců) (Kocianová, 2010).

V rámci tohoto článku je tedy personální marketing uváděn v širším pojetí, tj. zahrnuje nejen proces získávání zaměstnanců, ale je orientován na efektivní fungování všech personálních procesů a jejich působení na stávající zaměstnance a zároveň na vnější prezentaci organizace s cílem budovat dobré jméno organizace jako zaměstnavatele. V této souvislosti je možno dělit personální marketing na interní (směřovaný na stávající zaměstnance a jejich stabilizaci) a externí (zaměřující se na potenciální uchazeče).

2 Metody

V článku jsou nejprve uvedena teoretická východiska, která byla zpracována prostřednictvím

obsahové analýzy sekundárních zdrojů a následné syntézy poznatků. Základní metodou pro zpracování teoretické části článku bylo zkoumání textů, tj. odborných publikací a vědeckých článků. Aktuální statistické informace byly čerpány z oficiálních informačních zdrojů.

Základním zdrojem pro výsledkovou část článku je primární výzkumná sonda (dále jen výzkumná sonda) provedená formou kvalitativního výzkumu (rozhovory s příslušníky generace Y), která byla realizována na jaře roku 2014. Rozhovory byly orientovány na zjištění možností a limitů příslušníků generace Y, v rámci tohoto článku budou uvedeny výsledky týkající se nejen hodnocení a možností těchto limitů, ale také výsledky týkající se preferencí při výběru zaměstnavatele a preferencí metod získávání zaměstnanců, tak jak je hodnotili respondenti. Výzkumný vzorek tvořilo 90 vysokoškolských studentů. Výsledky výzkumné sondy byly porovnávány s výsledky průzkumů realizovaných formou dotazníkových šetření společnostmi Hays (2011), Deloitte (2014, 2015) a PriceWaterhouseCoopers (2014). Dále je pak v textu použita část komparativní analýzy týkající se potřeb zaměstnavatelů a připravenosti absolventů škol (Úlovec, 2014). Pro srovnání preferencí v oblasti benefitů byla rovněž použita část výsledků dotazníkového šetření týkajícího se průzkumu platů (Hays, 2014). Dále je provedena obsahová analýza sekundárních literárních zdrojů a studií.

3 Výsledky

Vývoj demografické skladby obyvatelstva v České republice a další sociálně-ekonomické faktory ukazují nutnost změn v přístupu k získávání zaměstnanců. Generace Y, která začíná hrát na trhu práce dominantní roli a vzhledem k tomu, že tato generace má odlišné preference a cíle od generací předcházejících, lze konstatovat, že

dochází k razantní změně v požadavcích a cílech ekonomicky aktivního obyvatelstva a proto se tyto změny musí odrazit i v rámci problematiky řízení lidských zdrojů.

Výsledky dotazníkových šetření realizovaných v letech 2011 a 2014 (Deloitte, 2014; Hays, 2011) ukázaly, že pro příslušníky generace Y je při výběru zaměstnavatele důležité skloubení pracovního života a osobního života, využívání moderních technologických prostředků a možnost účasti na vzdělávacích a rozvojových aktivitách. Průzkum však především poukázal na význam kreativity a inovativnosti, které jsou pro příslušníky této generace základní podmínkou jejich pracovního působení v organizaci spolu s již uvedenou možností vzdělávání a rozvoje a možností dalšího kariérového růstu (Deloitte, 2015; Deloitte, 2014; Hays, 2011). Z provedených studií vyplývá, že zástupci generace Y jsou výrazně ekonomicky aktivní, vyžadují vyšší životní úroveň, cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu a kladou důraz na osobní uplatnění. Výsledky rovněž ukazují, že pro generaci Y jsou velmi důležité výzvy a není pro ně tak podstatné, zda se jedná o velkou a známou firmu, jako spíše o to, jestli je v rámci firmy možnost osobního rozvoje. Co se týče zaměření pracovní pozice, akcentují práci, která není rutinní a rovněž vidí jako pozitivum, pokud si mohou vyzkoušet více pracovních pozic. Jedním z nejdůležitějších hledisek při výběru zaměstnavatele, je pro ně práce pro organizaci, která klade důraz na inovativní myšlení (Singh, Bhandarker, Rai, 2012; Deloitte, 2014). Dokonce u 78 % dotázaných budoucích manažerů při výběru zaměstnavatele hraje právě inovativnost rozhodující roli, na druhou stranu si většina respondentů uvědomuje, že organizace, v níž působí, kreativní myšlení příliš nepodporuje. K největším překážkám inovací dle respondentů patří přístup vedení (63 %),

provozní struktury a postupy (61 %), dovednosti a postoje zaměstnanců a malá diverzita v rámci firem (39 %) (Deloitte, 2014 in Šnýdrová, 2014). Velký význam při výběru zaměstnavatele hraje také účel práce (Deloitte, 2015). Jak již bylo uvedeno, generace Y preferuje naplnění svých cílů, a tudíž pro její příslušníky není problémem změnit zaměstnání a jít do organizace, která jim nabídne lepší podmínky, což ukazuje na problémy spojené s loajalitou a se změnou psychologické smlouvy, posouvající její obsah zpět směrem od smlouvy vztahové ke smlouvě transakční (Šnýdrová, 2014). Důkazem této změny může být i skutečnost, že průměrný 27letý člověk má za sebou pět různých zaměstnání, přičemž průměrná délka nejdějšího pracovního poměru je 2,6 let (Tapscott, 2009). Nelze však jednoznačně uvádět, že by se nízká zaměstnanecká loajalita týkala pouze příslušníků generace Y, ačkoliv je možno tvrdit, že se jedná o obecný problém týkající se všech generací na pracovním trhu, lze zároveň říci, že nižší věkové skupiny zaměstnanců jsou méně loajální než zaměstnanci patřící do vyšších věkových kategorií (Šnýdrová, 2014). Provedené výzkumy, zkoumající vliv věku na vztah k zaměstnavateli, potvrdily, že mladší zaměstnanci očekávají spíše zajímavou práci, příležitosti ke vzdělávání a příznivou atmosféru na pracovišti, zatímco starší zaměstnanci kladou důraz na jistotu práce (Freese, 2007). Výsledky výzkumné sondy, provedené v únoru – dubnu 2014 formou strukturovaných rozhovorů, do jisté míry potvrzují nastíněný trend v požadavcích a očekávaních generace Y (Tureckiová, Šnýdrová, 2014). Součástí výzkumné sondy bylo hodnocení faktorů důležitých pro výběr zaměstnavatele, kde se respondenti víceméně shodli s výsledky již provedených studií, nicméně v jiném pořadí, v tabulce č. 3 je pro ilustraci uvedeno srovnání s výsledky průzkumu společnosti Hays.

Tabulka 3 ▶

Faktory důležité pro výběr zaměstnavatele

Pořadí faktorů	Výzkumná sonda	HAYS
1.	Možnost kariéřního posunu	Možnost využití jazykových znalostí
2.	Přátelský kolektiv a prostředí	Profesní rozvoj a školení
3.	Motivující platové ohodnocení	Mezinárodní pracovní prostředí
4.	Zaměstnavatelská značka	Atraktivní základní plat
5.	Kreativní pracovní prostředí	Možnost kariéřního posunu

Zdroj: Vlastní šetření 2014; Hays, 2011

V rámci výzkumné sondy byla většinou respondenti (80 %) na prvním místě označena jako nejdůležitější možnost kariéřního růstu, následována přátelským kolektivem a prostředím (60 %) a na třetím místě motivujícím finančním ohodnocením (57 %). Jako další důležité faktory respondenti označili zaměstnavatelskou značku společnosti (50 %) a kreativní pracovní prostředí (50 %). Jako ideální pracovní prostředí respondenti shodně označili prostředí, kde je fungující komunikace, panují otevřené a přátelské vztahy a kde mají zaměstnanci možnost skloubit osobní a pracovní život. V odpovědi na otázku, který benefit je dle jejich názoru motivující při výběru zaměstnavatele shodně zazněla flexibilní pracovní doba, dovolená nad rámec stanovený zákoníkem práce, možnost využívání nových technologií a systém caféterie (Tureckiová, Šnýdrová, 2014). Podobné výsledky týkající se faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele byly identifikovány v rámci průzkumu PriceWaterhouseCoopers (2014): na prvním místě se objevila možnost kariéřního rozvoje (53 % respondentů ji označilo za nejdůležitější), na druhém místě odpovídající finanční ohodnocení (43 %) a třetí místo z hlediska

významu respondenti přiřadili nabídce vynikajících vzdělávacích a rozvojových program (35 %).

Pro ilustraci je vhodné uvést, že organizace Hays (2014) provedla platový průzkum zaměstnanců, kde se orientovala na všechny věkové skupiny, výsledky týkající se faktorů důležitých pro výběr zaměstnavatele se od výsledků uvedených v tabulce 3 (generace Y) mírně liší, což lze vysvětlit zastoupením všech generací působících na trhu práce. Pořadí preferencí je následující: atraktivní platové ohodnocení (72 %), profesní rozvoj a vzdělávání (69 %), značka – silná a stabilní organizace (61 %), lokalita (59,6 %) a benefity (32 %).

Výsledky výzkumné sondy rovněž ukázaly, že 55 % respondentů má alespoň nějakou pracovní zkušenost. Z hlediska uplatnitelnosti absolventů škol je praxe velmi důležitá, neboť organizace upřednostňují absolventy s praxí před absolventy bez praxe (Úlovec, 2014). Zajímavým zjištěním bylo, že při hodnocení metod získávání zaměstnanců, které je motivovaly k tomu, aby se o pracovní pozici či pracovní uplatnění u konkrétní organizace zajímali, se na prvním místě objevilo získávání zaměstnanců přes sociální sítě (př. LinkedIn, Facebook, Twitter). Tuto možnost označilo jako nejhodnější 80 % respondentů majících nějakou pracovní zkušenost a 76 % ze všech respondentů. Následovaly pak další metody získávání zaměstnanců v tomto pořadí: inzerce na webových portálech typu (www.jobs.cz, www.prace.cz, www.profesia.cz, monster.cz), doporučení od známých, získávání prostřednictvím personálních agentur (potažmo headhuntingových agentur). Inzerce v tisku či v rozhlasu a televizi hodnotili respondenti jako neefektivní. Další otázky byly směřovány na možnosti a limity, které respondenti vidí v zaměstnávání generace Y, prvních 5 možností a limitů je znázorněno v tabulce č. 4.

Tabulka 4 ▶

Možnosti a limity generace Y

Pořadí faktorů	Možnosti generace Y	Limity generace Y
1.	Ochota ke vzdělávání a rozvoji	Příliš velký důraz na možnosti vzdělávání a rozvoje
2.	Flexibilita	Požadavek na home office
3.	Kreativita a inovativnost	Vyšší finanční nároky
4.	Pozitivní změna procesů	Nutnost změny postupů
5.	Možnost sledování dlouhodobého efektu v kariéře	Vyšší nároky na plánování kariéry

Zdroj: Vlastní zpracování, kvalitativní výzkumná sonda, 2014

Je velmi zajímavé, že se uvedené možnosti a limity na prvních 5 místech poměrně shodují (viz tabulka č. 4). Příčinou je, že si příslušníci této generace uvědomují, že některé jejich nároky nejsou plně akceptovatelné ze strany zaměstnavatelů (př. faktory 2,4 uvedené v tabulce č. 4), což ostatně potvrzuje i zpráva MPSV (2011). Jak uvádí Úlovec (2014) zaměstnavatelé označují za hlavní bariéru pracovního uplatnění současných absolventů škol nereálnou představu o výši mzdy, pracovní době a zařazení, a vzhledem k téměř nulové praktické zkušenosti celkově nereálné představy a příliš vysoká očekávání.

Respondenti zařadili dále mezi možnosti zaměstnávání příslušníků generace Y touhu po skloubení osobního a pracovního života, ochotu k cestování za prací, aktivitu a ochotu tvrdě pracovat a samozřejmě zmínili i problematiku CSR a možnost využití nových přístupů v rámci řízení lidských zdrojů (Tureckiová, Šnýdrová, 2014), což se shoduje s výsledky provedených šetření Hays (2011), Deloitte (2014, 2015), PriceWaterhouseCoopers (2014). V odpovědi na otázku (Tureckiová, Šnýdrová, 2014), která byla směřována na limity v zaměstnávání příslušníků této

generace, respondenti dále identifikovali jako limit: nízkou či chybějící loajalitu k zaměstnavateli, zkreslené informace či představy o práci, což vede k frustraci, možný nedostatek pracovních návyků, neochotu pracovat „*ve špinavém prostředí*“ a vysoké nároky na udržení motivace. Poměrně zajímavým zjištěním byla skutečnost, že respondenti, přestože se jednalo o vysokoškolské studenty, poukazovali na nedostatek absolventů učňovských oborů a v neposlední řadě rovněž skutečnost, že v současné době mají všichni vysokoškolské vzdělání, ale většina studentů a absolventů nemá žádnou praxi.

Z hlediska posouzení kompetencí, které jsou, dle názoru respondentů v rámci výzkumné sondy, charakteristické pro generaci Y, respondenti velmi pozitivně hodnotili jazykovou vybavenost příslušníků generace Y (80 %) a znalost ICT procesů (75 %) avšak byl identifikován nedostatek komunikačních dovedností (65 %). V rámci pozitivního hodnocení následovaly flexibilita (65 %), kreativita (60 %), schopnost týmové práce a kooperace (58 %), schopnost reagovat na změny (52 %), organizační schopnosti (38 %), řešení konfliktů (36 %), vysoká odolnost vůči stresu (25 %).

Komparační analýza provedená v roce 2014 (Úlovec, 2014) identifikovala následující kompetence, u kterých podle zaměstnavatelů vzroste v příštích letech důležitost: zběhlost v cizích jazycích, schopnost řešit problém, komunikační dovednosti, Schopnost nést zodpovědnost a schopnost řešit stresové situace.

4 Diskuse

Při rozbořech provedených šetření a při vyhodnocování výsledků z části primární výzkumné sondy, bylo vysledováno, že pohled na svět a zejména přístupy a cíle příslušníků generace Y se zcela liší od dosavadních požadavků na pracovní uplatnění. Samozřejmě nástup generace Y není jediným faktorem ovlivňujícím změnu trhu práce. Obecně je možno hovořit o následujících faktorech, ovlivňujících strukturu trhu práce (NVF-NOZV, 2009): demografický vývoj tj. stárnutí populace (viz tabulka č. 5, která dokládá průměrné délky života v jednotlivých letech) a snižování porodnosti; sociodemografické faktory zahrnující nástup generace Y a změnu požadavků na zaměstnavatele, stejně jako fungování práce; trendy v investicích a outsourcingu; posun ve významu hodnotového řetězce (hodnotový řetězec je možno definovat jako souhrn navazujících činností, týkajících se nového výrobku či služby začínajících u dodavatele a cílících na odběratele (Kottler, Keller, 2007), který se nyní zaměřuje na význam lidských zdrojů.

Všechny uvedené faktory však v podstatě s generací Y úzce souvisejí, neboť právě problematika stárnutí populace se bude v následujících letech týkat příslušníků této generace. Výzkumná sonda i provedená šetření společností Hays (2011), Deloitte (2014, 2015), PriceWaterhouseCoopers (2014) ukázaly prioritní zaměření příslušníků generace Y v oblasti rovnováhy osobního a pracovního života. Příslušníci generace Y již nechtějí věnovat celý život práci, preferují

Tabulka 5 ▶

Naděje na dožití v ČR (střední délka života v jednotlivých letech)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Muži	72	72,6	72,9	73,4	73,7	74,0	74,2	74,4	74,7	75
Ženy	78,5	79,4	79,1	79,7	79,9	80,1	80,1	80,6	80,7	80,9

Pramen: ČSÚ, 2014, vlastní zpracování

flexibilní pracovní dobu i místo zaměstnání, chtějí využívat rozmanité prostředky moderní komunikace, celkově sledují dlouhodobý efekt a to jak v kariéře, tak ve vzdělávání (Šnýdřová, 2014). Význam flexibility z hlediska místa a doby výkonu práce a rovnováhy pracovního a osobního života potvrzuje i průzkum společnosti Engage Hill, který probíhal v roce 2008-2012 (Engage Hill, 2012).

Je však faktem, že na požadavek flexibilních forem zaměstnání české organizace reagují s rezervou a to zejména z administrativních, organizačních a ekonomických důvodů (MPSV, 2011). Organizace by si však měly uvědomit, že jejich konkurenceschopnost závisí na efektivitě dosahování organizačních strategických cílů, které jsou úzce provázány s fungováním lidských zdrojů. Tato skutečnost klade velké nároky na získávání zejména talentovaných zaměstnanců a propojení získávání na ostatní personální činnosti a trendové přístupy v oblasti lidských zdrojů. Cílem získávání zaměstnanců je zajistit organizaci kvalifikované zaměstnance v požadovaném množství, ve správný čas a s přiměřenými náklady, což je však možné pouze v případě, že se organizaci podaří takové uchazeče o zaměstnání oslovit. Bylo by tedy vhodné, aby se organizace zaměřily na metody získávání zaměstnanců, které jsou blízké nastupující generaci Y a které souvisí s rychlým vývojem informačních technologií. Význam informačních technologií a jejich využití pro generaci Y potvrzuje i výzkum provedený Kubiátkem (2013). Získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí, je právě jedna z metod, která se ukazuje jako vhodný nástroj. Recruitment přes sociální sítě jako LinkedIn, Facebook, Google+, XING nebo dokonce Instagram a Pinterest je aktuálním tématem i v rámci zaměstnavatelů. Obecnou úroveň znalostí osob z oblasti HR lze však v České republice označit

za nízkou až průměrnou (Kadlec, 2013). Průzkumy provedené společností Grafton (2014), uvádějí, že využívání sociálních sítí jako metody nábory významně roste. Až 90 % HR manažerů uvádí, že užívá ke své práci sociální sítě (z toho však pouze 40 % je užívá k hledání uchazečů a 75 % připouští, že sociální sítě užívají k jejich lustrování) (Grafton, 2014). Využívání sociálních sítí lze však přesto označit za nový trend, kterým se bude jistě získávání zaměstnanců dále ubírat. Zároveň se však dá předpokládat, že vytvoření profilu na sociálních sítích bude záležitostí osob s vyšším vzděláním, patřícím do nižších věkových skupin, tedy především do generace Y.

Co se týče využívání jednotlivých sociálních sítí, nejvíce je využíván LinkedIn, který jako zdroj pro nábor pracovní síly potvrdilo 78 % z těch personalistů, kteří využívají sociální sítě. Na druhém místě se umístil Facebook (55 %), na třetím Twitter (45 %) (Kreuciger, 2011). Na základě zjištěných poznatků lze tedy doporučit oběma stranám, jak příslušníkům generace Y, tak zástupcům organizací využívat sociální sítě, jako prostředek pro získání zaměstnání či získání uchazečů.

Zajímavým zjištěním v rámci výsledků dále bylo, že jedním ze základních požadavků je, aby společnost byla inovativní a využívala a umožňovala kreativitu pracovníkům. Tento požadavek mladé generace souvisí s jejich zájmem participovat na výsledcích společnosti a s odmítáním direktivního řízení a centralizace výkonné moci. Organizace však k tomuto požadavku nepřistupují příliš pozitivně, což si respondenti z řad příslušníků generace uvědomují. Jedním z důvodů, proč se organizace k požadavku na kreativitu a inovativnost staví skepticky, může být obava z nereálných očekávání a požadavků a malých pracovních zkušeností mladých lidí, což ukázala i komparativní analýza provedená NUV (Úlovec, 2014).

V oblasti kompetencí dochází k podstatné změně v úrovni jazykových a ICT kompetencí a kompetencí v oblasti komunikačních dovedností osob působících na trhu práce. Lze konstatovat, že jazykové znalosti příslušníků generace Y jsou oproti jazykovým znalostem příslušníků generace X vyšší. U příslušníků generace Y je standardem, že hovoří mimo anglického jazyka minimálně ještě dalším jazykem (80 % respondentů). Velká změna se objevuje také v oblasti ICT dovedností, neboť příslušníci generace Y jsou první generací, která již od útlého věku používá ICT technologie a jejich používání je pro ni samozřejmostí, jak již bylo zmíněno výše.

Výsledky ukazují v sebehodnocení příslušníků generace Y v oblasti kompetencí velkou shodu s modelem klíče k budoucnosti publikovaném Murphyovou-Wittovou a Stamerovou-Brandtovou (2007), kdy jedinečnost jejich klíče je tvořena 8 kompetencemi: kreativitou, mediální kompetencí, komunikačními schopnostmi, flexibilitou, odolností vůči stresu, organizační schopností, schopností řešit konflikty, týmovým duchem (Tureckiová, Šnýdrová, 2014). Jedinou kompetencí, kterou, sami příslušníci generace Y označili jako chybějící, jsou komunikační dovednosti. Je pozitivní, že se kompetence, které byly identifikovány na straně příslušníků generace Y, vcelku shodují s kompetencemi, jejichž důležitost vzroste do budoucna dle názoru zaměstnavatelů, což se ukázalo v rámci komparativní analýzy provedené NUV (Úlovec, 2014).

Za limitující skutečnost, ve vztahu k zobecnování výsledků výzkumné sondy na celou generaci Y, by mohl být považován fakt věkového rozvrstvení respondentů výzkumné sondy vzhledem k širokému časovému rozpětí generace Y. V této souvislosti je však nutno uvést, že při rozboru ostatních šetření a obsahové analýze se-

kundárních dat došlo v konečném porovnání výsledků z velké části ke shodě.

Jakým způsobem lze tedy shrnout získané poznatky a dopady do oblasti získávání zaměstnanců, potažmo řízení lidských zdrojů? V rámci problematiky získávání zaměstnanců je možno organizacím doporučit užívat především metody získávání oslovující generaci Y: tj získávání zaměstnanců přes sociální sítě, přes webové portály a prostřednictvím doporučení. Dále pak vytvoření odpovídajícího a atraktivního profilu organizace na sociálních sítích, který by oslovoval potenciální uchazeče. Vzhledem k nízké schopnosti efektivní práce se sociálními sítěmi lze organizacím doporučit rovněž proškolení odpovědných osob (manažerů, HR konzultantů). Organizace by se měly zaměřit na efektivní fungování personálního marketingu a to jak externího a interního. Motivační programy a benefity by měly obsahovat možnosti rozvoje a vzdělávání stejně jako kariérového růstu a pokud to umožňují provozní podmínky organizace, je vhodné se zaměřit rovněž na flexibilní formy práce.

Závěr

Závěrem je možno konstatovat, že vzhledem k vývoji trhu práce a výrazné změně požadavků a cílů na straně příslušníků generace Y i na straně zaměstnavatelů je nutné přistoupit ke změnám v oblasti získávání zaměstnanců, potažmo personálního marketingu i k celkové změně přístupu v řízení lidských zdrojů. Současný trend se zaměřuje na akcentaci flexibilních forem zaměstnávání, rovnováhy osobního a pracovního života, možností rozvoje a kariérového růstu na straně potenciálních uchazečů z řad příslušníků generace Y. Zároveň se však ukazuje, že část zaměstnavatelů na tento trend zatím z různých důvodů příliš nereaguje. Výsledky provedených šetření poukázaly na efektivitu využívání sociálních

sítí jako metody k získávání zaměstnanců. Při hodnocení metod získávání zaměstnanců, které by byly pro respondenty motivující pro reakci na nabídku pracovní pozice u konkrétní organizace, se na prvním místě objevilo získávání zaměstnanců přes sociální sítě (př. LinkedIn, Facebook, Twitter). Tuto možnost označilo jako nejvhodnější 80 % respondentů majících nějakou pracovní zkušenost a 76 % ze všech respondentů. Je pozitivním faktem, že šetření provedená společnostmi Grafton a LinkedIn ukazují, že cca 90 % personalistů již tuto možnost využívá, avšak z toho velká část (75%) využívá sociální sítě k „lustrování“ uchazečů a nikoliv k jejich vyhledávání. Je tedy možno zvažovat, zda kvalita využívání sociálních sítí, je taková, aby bylo dosaženo požadovaného efektu, neboť se ukazuje, že úroveň znalosti práce se sociálními sítěmi jako metodou získávání je v rámci HR oddělení v České republice spíše nižší. Z hlediska využívání sociálních sítí personalisty bylo stanoveno následující pořadí: LinkedIn (78 %), Facebook (55 %), Twitter (45 %), z čehož vyplývá, že zde dochází k pozitivní shodě, ohledně využívaných sociálních sítí, mezi organizacemi a potenciálními uchazeči.

Klíčové kompetence akcentují jak příslušníci generace Y, tak i zaměstnavatelé. Z tohoto

důvodu by se na ně mělo zaměřit jak firemní vzdělávání, tak terciární vzdělávání, stejně jako další vzdělávání a další profesního vzdělávání a to takovým způsobem, který by napomohl ke zvýšení kvality a výkonnosti jednotlivých osob v rámci jejich profesionální kariéry. Kompetentnost budoucnosti bude tvořena nejen více či méně propojenými odbornými znalostmi, celoživotním vzděláváním, ale i ryze osobními dovednostmi. Důležitou skutečností by tedy mělo být propojení nabídky vzdělávání a dalšího rozvoje, oblasti řízení kariéry a motivace talentovaných zaměstnanců, stejně jako ostatních personálních činností s procesem získávání pracovníků, talent managementu a age managementu. Všechny tyto oblasti by se měly promítnout do schopnosti organizace budovat si dobré zaměstnanecké jméno a prezentovat se jako zaměstnavatel první volby.

Článek poukázal na změnu struktury trhu práce zapříčiněnou vstupem generace Y, která se ve svých cílech, potřebách i kompetencích odlišuje od dosavadních generačních skupin. Výzkumná sonda provedená na jaře minulého roku se ve svých výsledcích shodla s provedenými a v rámci článků rozebranými průzkumy ekonomických subjektů zabývajících poradenskou činností.

LITERATURA

- ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BALLANTYNE, R. – PACKER, J. (2013) *International Handbook on Ecotourism*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 520 s. ISBN 978 – 0 -85793-997-5.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. (2014). [online] Statistika. Dostupné na internetu z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika>. /cit. 30-10-14/.
- DELOITTE (2014) *Millennial Survey 2014* [online]. Dostupné na internetu: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/2014-millennial-survey-positive-impact.html>.
- DELOITTE (2015) *Millennial Survey 2015* [online]. Dostupné na internetu: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>.
- ENGAGE HILL (2012) [online]. Dostupné na internetu z: <http://www.engagehill.com/balancemanagement/czmedia.engagehill.html>
- ESPINOZA, Ch. – UKLEJA, M. – RUSH, C. (2010) *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. John Wiley and Sons. 192s ISBN 978-0-470-56393-9.
- FLORIDA, TINAGLI (2004) *Europe in the Creative Age*. New York: Carnegie Mellon Software Industry Centre.
- FREESE, C. (2007). *Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts: A longitudinal study*. Ridderkerk: Ridderprint Offsetdrukkerij B.V.
- GRAFTON. (2014) [online] Tisková zpráva. *Grafton*. Dostupné z internetu: <http://www.grafton.cz/medialni-zona/tiskove-zpravy/TZ-B2B-SN/>.
- HATKEVICH, B. A. (2008) *Motivational Factors of the Traditionalist, Baby boomer, Genertin X, and Generation Y*. Capella University, A Dissertation.
- HAYS. (2011) *Výzkumné šetření – generace Y*. 2011 [online]. Dostupné z: <http://www.hays.cz/?gclid=CN-q2pbtsL0CFa-WtAodf2oAGg>.
- HAYS. (2014) *Platový průzkum Hays. Přehled platů a motivace zaměstnanců na českém trhu v roce 2014*. Hays. [online]. Dostupné z: <http://hays.cz/Forms/salary-guide-form-733361>.
- HRONÍK, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KADLEC, J. (2013). *Techniky nábory zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn: Nezbytný úvod do problematiky social recruitmentu (1/7)*. *HR NEWS*. Dostupné na internetu z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-nezbytny-uv-id-1904013>.

- KANDULA, S. R. (2013) *Competency – based human resources management*. Delhi: PHI Learning Private Limited. 312 s. ISBN – 978-81-203-4705-2.
- KOČIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozšíř. vydání. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOPECKÝ, L. (2013) *Public relations, Dějiny-teorie- praxe*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247- 4229-8.
- KOTLER, P. – KELLER, P. L. (2007) *Marketing management*. 12. vydání. Praha. Grada Publishing. 792s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. – KELLER, P. L. (2013) *Marketing management*. 14. vydání. Praha. Grada Publishing. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, J. (2011) *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha. Grada Publishing. 288s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání Praha. ManagementPress. 288s., ISBN 978-80-726-1168-3.
- KREUCIGER, P. (2011) Fenomén sociálních sítí. *CIO*. Dostupné z internetu z: <http://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/fenomen-socialnich-siti-7139>.
- KUBIATKO, M. (2013) Comparison of Different Age groups on the Attitudes toward Use of ICT. *Educational Sciences: Theory and Practic*. Educational Consultancy, Ltd (EDAM). Kisikli Mh. Alemdag Cd. Yan Yol Sk., SBK Is Merkezi No: 5 Kat: 1, Uskudar-Istanbul, 34692 Turkey. Volume 13, Issue 2, pages 163-1272.
- LIŠKOVÁ, S. – TOMŠÍK, P. (2013) Competency – based approach to human resources management. *Agricultural economics-zemelska ekonomika*. Volume:59. Issue :11. Pages:496-504. ISSN 0139-570X.
- MPSV (2011) *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Výstupní zpráva z projektu řešení veřejné zakázky. ZVZ 255. Sociologický ústav AV ČR v.v.i.
- MURPHYOVÁ – WITTIOVÁ, M., STAMEROVÁ-BRANDTOVÁ, (2007) P. *Připravte své dítě do života*. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-2082-1.
- NVF- NOZV. (2009). *Předvídání kvalifikačních potřeb trhu práce*. Praha: Linde. 272 s. ISBN 978-80-86131-84-9.
- PETRO, J. (2013) *Problematická slova v angličtině*. Jindřichův Hradec: Jozef Petro – Halloenglish.cz. ISBN 978-80-87951-01-9.
- PRŮCHA, J. (2014) *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247- 5232-7.

- PRŮCHA, J. – VETEŠKA, J. (2012) *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing. 296s.ISBN 978-80-247-3960-1.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2014) [online]. Dostupné na internetu z <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/managing-millennials.jhtml>.
- REZLEROVÁ, J (2009) Příchod generace Y na trh práce. *KarieraWeb.cz*. Dostupné na internetu z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>.
- SINGH, P. - BHANDARKER, A. - RAI, S. (2012) *Millenials and the workplace*.New Delhi: Vivek mehra for SAGE Publikation India Pvt Ltd. 250s.ISBN:978-81-321-0898-6 (PB).
- STRAUSS, W. - HOWE, N. (1992) *Generations: The History of America´s Future, 1584 to 2069* .reprint. New York. 538 s.ISBN 0-688-11912-3.
- STRAUSS, W. - HOWE, N. (2000) *Millennials Rising:The Next Great Generation..* New York: Vintage. 432 s. ISBN 978-0-375-70719-3.
- ŠIKÝŘ, M. (2014) *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 200 s ISBN 978-80-247-5212-0.
- ŠIKÝŘ, M. (2012) *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. 208 s ISBN 978-80-247-7914-0.
- ŠNÝDROVÁ, M. (2014) Proměny dalšího vzdělávání v souvislosti s nástupem generace Y, sborník /v tisku/
- TAPSCOTT, D. (2009) *Grown Up Digital: how the net generation is changing your world*. 1st ed. New York: McGraw-Hill. 368 s. ISBN 978-0-07-150863-6.
- TULGAN, B. (1997) *The Managers´ Pocket Guide to Generation X*. Amherst: HRD Press. s. 112. ISBN 0-87425-418-3.
- TURECKIOVÁ, M. – ŠNÝDROVÁ, M. (2014). Proměny kurikula dalšího profesního vzdělávání v České republice s akcentací na změny v požadavcích na kompetence. /v tisku/
- TURECKIOVÁ, M. – VETEŠKA, J. (2008) *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 160s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- ÚLOVEC, M (2014) *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – komparační analýza*. NUV. 35 s.

THE CHANGES IN THE STRUCTURE OF THE LABOUR MARKET IN THE CONTEXT OF THE INPUT OF GENERATION Y AND THE IMPACTS OF THESE CHANGES TO THE RECRUITMENT

PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

ABSTRACT

The change in the demographic composition of population, particularly the Generation Y entry into the labour market, but also ageing of the population, must necessarily bring also changes in the approach to human resource management in organisations. Trendy areas of human resource management, such as the work-life balance, age management, diversity management, flexibility with an emphasis on flexibility in the place of work and during the time of work, talent management and many more are coming to the fore. These changes are then reflected in each individual staffing activity, in particular in the area of training and development, employee motivation, planning and career development. The article is primarily focused on the impact of the Generation Y entry into the labour market, on the recruitment process rationalization, taking into account the Generation Y requirements in the field of the work-life balance, the potential use and the continual development of competences, creativity and innovativeness, etc. The results of the investigation indicate the need for changes in the approach to the staff, not only in the use of modern technologies and methods (in particular social networking), but also in the benefits package offer. The results further suggest that the basic requirement of the Generation Y members is to be seen by the employer as partners, who provide their competences and creativity in exchange for the evaluation required, including the benefits, inclusive flexibility and the opportunity for the career growth and development.

KEYWORDS

Competence, Creativity, Development, Flexibility, Human resources management, Generation Y, Methods of the recruitment, Personal marketing, Recruitment.

JEL CLASSIFICATION

J110, J24

Budování značky zaměstnavatele

Ing. Helena Smolová, Ph.D., Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Poděkování: Tento článek vznikl za podpory celouniverzitního grantu ČZU v Praze – CIGA, číslo 20141002 – Budování značky zaměstnavatele pomocí nových strategických trendů v organizacích v České republice.

Úvod

Schopnost získat a udržet si klíčové zaměstnance je jedním z faktorů úspěchu každé organizace. To, aby do dané organizace měli zájem přijít pracovat talentovaní jedinci, lze podpořit tím, že organizace bude cíleně budovat značku zaměstnavatele. Aaker (2003) uvádí, že většina z pracovníků hledající práci upřednostní vyhlášeného zaměstnavatele před neznámou organizací a právě dobrá značka zaměstnavatele dle Klementové (2008) posiluje u uchazečů pozitivní názor na stabilitu, prosperitu a dobré jméno daného subjektu.

Budování značky zaměstnavatele je v současném konkurenčním prostředí považováno organizacemi za cennou hodnotou a klíčový faktor úspěchu (Love, Singh, 2011; Edwards, Edwards, 2013) a představuje významný nástroj strategického řízení lidských zdrojů. Organizace tak mohou identifikovat situaci na trhu práce v daném oboru, podporovat zájem potenciálních kandidátů a zvyšovat loajalitu stávajících zaměstnanců k jejich setrvání v organizaci.

Cílem článku je identifikovat a zhodnotit výhody plynoucí z budování dobré značky zaměstnavatele a strategické trendy napomáhající budování značky zaměstnavatele v podnikové praxi v rámci českých organizací.

Práce se dále skládá z pěti částí. Po úvodu do problematiky následují teoretická východiska článku, kde jsou identifikovány jednotlivé výhody plynoucí z budování dobré značky zaměstnavatele a zároveň možné trendy, které ke zlepšení značky napomáhají. Následuje popis metodického postupu a v kapitole „Výsledky a diskuse“ jsou získaná data zhodnocena, následuje „Závěr“, který obsahuje shrnutí a zodpovězení zkoumaného cíle.

1 Teoretická východiska práce

Co je to vlastně značka? Americká marketingová asociace ji obecně definuje jako „*jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu*“ (Keller, 2007, s. 33). Poněkud odlišně na problematiku značky nahlíží Neumeier (2006), podle kterého se jedná o instinktivní pocit člověka vztahující se k produktu, službě nebo k celé organizaci. V tomto pojetí se tedy jedná o marketingový pohled na značku, ovšem v současné době, kdy se ostří boj o talenty, je nutné, aby se organizace zaměřovaly nejenom na budování značky samotných produktů a služeb, ale i na budování dobré značky zaměst-

navatele (Urbancová, Hlavsa, 2014; Deshpande, 2010; Chhabra, Sharma, 2014).

Značka zaměstnavatele může být označena jako „*způsob, jakým firma tvoří a obaluje svoji identitu, co slibuje poskytnout svým zaměstnancům a jak oni na oplátku realizují to, co firma slibuje svým zákazníkům*“ (Sartain a Schumann, 2008 in Bednář et al., 2013, s. 210). Autoři dále dodávají, že budování značky zaměstnavatele zevnitř organizace, a to s konzistentním obsahem, hlasem a autentičností, může být tím nejmocnějším nástrojem, který jen organizace může využít, aby vytvořila vztah se svými zaměstnanci a emocionálně je tak připoutala.

Konczal (2008) na značku zaměstnavatele pohlíží jako na image společnosti, která je skvělým místem pro práci v myslích stávajících zaměstnanců a klíčových zúčastněných stran na vnějším trhu. CIPD (2010) v ní spatřuje souhrn určitých atributů či kvalit, často nehmotného charakteru, kterými se společnost odlišuje od společností jiných. Oproti zmíněným definicím Sullivan (2004) tvrdí, že značka zaměstnavatele je také propojena i s tzv. stakeholders. Podle daného autora se tedy jedná o cílenou a dlouhodobou strategii, která si klade za cíl řízení povědomí a vnímání organizace stávajícími či potenciálními zaměstnanci, ale i dalšími zúčastněnými stranami.

Na základě uvedených definic je tedy zjednodušeně možné říci, že budování značky zaměstnavatele, neboli tzv. employer branding nebo rovněž human resource branding, prakticky zastřešuje celou řadu aktivit, které souvisí s péčí o značku. A to ve velmi podobném smyslu, v jakém marketing pečuje o produkty podniku.

Cílem employer brandingů je systematické vyvíjení zaměstnavatelské značky, a to skrz zlepšování finančních, ekonomických a psycholo-

gických faktorů, které zvyšují pravděpodobnost společnosti zaujmout ty správné uchazeče (Heery a Noon, 2008).

Klementová (2008) tvrdí, že o kvalitní pracovníky v posledních letech musí zaměstnavatelé bojovat, a tak často vynakládají nemalé finanční prostředky například na reklamu, na účast na veletrzích pracovních příležitostí nebo srovnávají nabídky konkurence, a to jak z hlediska finanční odměny, tak co se týče nabídky benefitů. Snahou podle autorky v této souvislosti je posilovat u uchazečů pozitivní názor na dobré jméno zaměstnavatele, na jeho stabilitu nebo prosperitu. S uvedeným tvrzením souhlasí i Horváthová (2011, s. 9), podle níž ty organizace, které chtějí v rostoucí konkurenci nejen přežít, ale i růst, musí „*předstihnout svou současnou konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, realizovat konkurenční výhodu, musí přilákat, pěstovat a udržet si talentované zaměstnance.*“ K naplnění tohoto cíle je nutné, aby o sobě dala organizace v první řadě vědět, ale aby rovněž uměla kandidáty přesvědčit, že jim má co nabídnout. I Saini et al. (2014) a Elving et al. (2013) se shodují na tom, že značka zaměstnavatele je v současné době efektivním marketingovým nástrojem, který pomáhá společnostem při projektování jejich obrazu v myslích potenciálních žadatelů a jejich umístění společnosti na trhu práce jako potenciálního zaměstnavatele. Employer branding je tedy podle Axinia (2011) vnímán jako dlouhodobě orientovaná strategie v podniku, která je zaměřená na budování unikátní a žádoucí firemní identity a na ovlivňování toho, jak je podnik vnímán potenciálními a současnými zaměstnanci, a to s cílem získat konkurenční výhodu na trhu práce.

Podle Hučková (2012b) dobrá značka zaměstnavatele vytváří takový cyklus, který generuje úspěšnost nejen náborovým a zaměstnaneckým

aktivitám, ale rovněž dokáže zlepšit celkovou produktivitu společnosti. Podle stejné autorky ovšem principem sdělovaného poselství musí být jeho pravdivost a autenticita.

Mezi základní výhody budování značky zaměstnavatele lze podle Hučková (2012a) zařadit například:

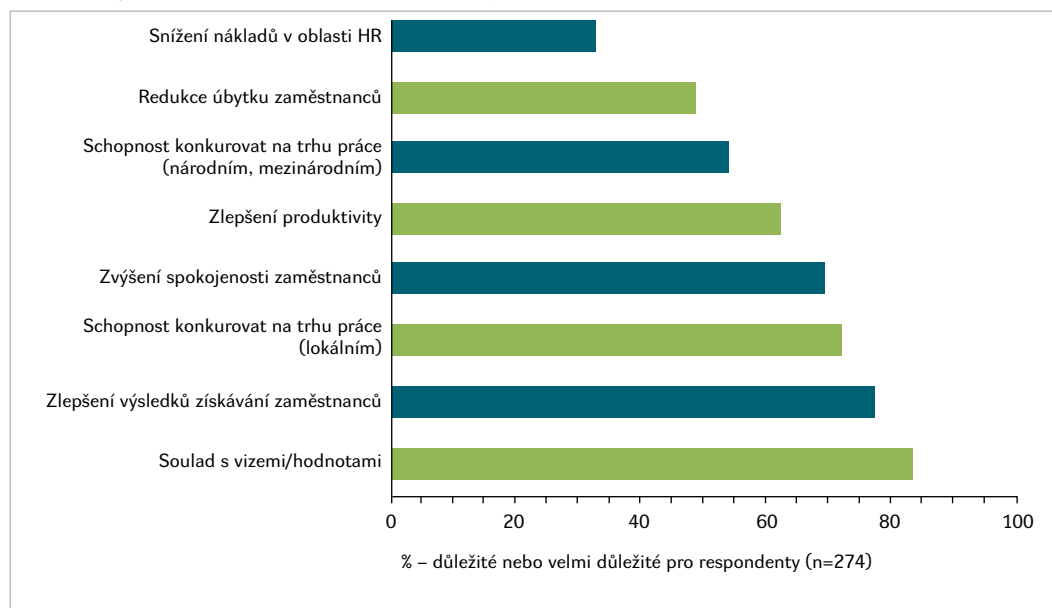
- Šťastnější a spokojenější zaměstnanci na všech úrovních.
- Nárůst počtu uchazečů a kvalitnější kandidáti.
- Možnost lepšího udržení stávajících zaměstnanců a jejich zvýšená motivace.
- Zvýšení pozitivního image organizace na trhu práce.
- V silné značce zaměstnavatele tkví konkurenční výhoda oproti jiným společnostem.
- Silnější firemní kultura.

Minchington (2006) stejně jako Hewitt Associates (2001) spatřují hlavní výhody employer brandingů například v urychlení nábory nových zaměstnanců a v jeho nižší finanční náročnosti nebo ve zvýšení zapojení stávajících zaměstnanců. Toto zapojení může mít následně přímou souvislost s konkurenceschopností dané organizace. Podle stejných autorů je dalším kladem udržení si klíčových/talentovaných zaměstnanců nebo přispění k dosažení pozice „zaměstnavatel první volby“ (employer of choice). S tím souhlasí rovněž i Mosley (2007), Ewing et al. (2002) a dodávají, že budování značky zaměstnavatele může napomoci rovněž i vytvořit a udržet si žádoucí firemní kulturu.

Uvedené výhody lze podložit například průzkumem mezi více než 270 personálními manažery ze známých obchodních společností

Graf 1 ▶

Důležitost jednotlivých cílů employer brandingů



Zdroj: Walker (2008)

i z veřejného sektoru Velké Británie provedeným výzkumníky z The Chartered Institute of Personnel and Development (Walker, 2008). Dotazování hodnotili důležitost jednotlivých cílů employer branding. Výsledky průzkumu zobrazuje graf 1.

Jak vyplývá z grafu 1, za nejdůležitější považovali respondenti soulad s vizí a cíli organizace (85 %) a zlepšení výsledků získávání zaměstnanců (80 %). Naopak jako spíše vedlejší přínos bylo označeno snížení nákladů v oblasti řízení lidských zdrojů (35 %).

Budování značky zaměstnavatele ovšem má i své stinné stránky. Podle Gupta et al. (2014) k nim patří zejména finanční a časová náročnost nebo možnost zkreslení informací a představ, není-li employer branding proveden správně.

V současné době lze identifikovat několik strategických trendů, které mohou napomoci budování značky zaměstnavatele. Patří k nim například talent management, který lze charakterizovat jako zajišťování „*požadované výkonnosti podniku prostřednictvím identifikování, získávání, rozvoje a motivace talentů a péči o ně*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 200). Vymezení pojmu talent ovšem není zcela jednoznačné. Becker et al. (2004, in: Horváthová, 2011) chápou talent jako někoho, kdo nějakým způsobem dokáže odlišit svoji organizaci od ostatních. Jako někoho, kdo významnou mírou ovlivňuje schopnost organizace porazit konkurenci. Kazdová (2006) označuje jako talent pracovníka, „*jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard*“. Talent potřebuje podle stejné autorky pro svůj růst a vlastní pocit seberealizace stále nové podněty a náročné úkoly. Sjøvall a Hyttinen (2013) vydvíhují v souvislosti s budováním sítě talentů důležitost proaktivního jednání. I v případě, že podnik v daném momentě nemůže potenciálním

uchazečům žádné pracovní místo poskytnout, je podle autorů podstatné si i přesto s budoucími možnými zaměstnanci udržet silné spojení. Existence sítě talentovaných lidí je pro podnik extrémně cenou, neboť umožňuje pohotově obsadit pozice, které se v budoucnu vyskytnou. Kunderát a kol. (2013) zastávají názor, že v České republice rozhodně není talent management žádoucí novinkou a řada firem jej již přijala jako součást své HR politiky. Výzkumy ukazují (n=136), že talent programy v České republice se většinou zaměřují na rozvojové programy pro manažery a dále na experty s potenciálem dalšího kariérního růstu (Morongová, Urbancová, 2014). Po účastnících je nejvíce vyžadována aktivní práce na projektech a také na vytipovaných úkolech tzv. změnových projektech, které společně řeší ve skupinách nad rámec svých pracovních povinností.

Nedílnou složkou řízení talentů je i kariérní management. Armstrong (2007, s. 335) v této souvislosti uvádí, že řízení kariéry (career management) je založeno na skutečnosti, že organizace poskytují pracovníkům možnost postupu ve funkcích a rozvíjení kariéry. Tím je zabezpečen rovněž i přísun talentů, které organizace potřebuje.

Dalším ze strategických trendů je diverzity management neboli řízení různorodosti. Keil et al. (2007) jej definují jako „*aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu*.“ V současné době existuje v České republice nepříliš mnoho původních výzkumů zaměřených na praktické využívání řízení rozmanitosti. Z dostupných informací lze ovšem vyvodit závěr, že

koncept diverzity managementu je u nás mezi organizacemi stále relativní novinkou, které se ovšem organizace začínají velmi intenzivně věnovat (GAC, 2006; Fučíková, 2013). Základní důvod uvádí Cartwright (2002). Podle něj se i v té nejuzavřenější ekonomice pracovníci firem budou skládat z žen i mužů různého věku, různých schopností. V moderní globální ekonomice to navíc budou lidé z jiných kultur, mluvící jinými jazyky a mající jiné zvyklosti.

S diverzity managementem souvisí i age management, který Štorová a Fukan (2012, s. 7) jednoduše definují jako „řízení s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků“. Urbancová, Hlavsá (2014) uvádí, že principy age managementu mohou být nápomocné nejen při budování zaměstnavatelské značky, ale mohou mít za následek zlepšení image organizace a jejich aplikace stejně tak může přispět ke zlepšení kvality života celé společnosti. Štorová (2014) upozorňuje, že pojem age management je v současné době nejvíce spojován se stárnoucími pracovníky, ale jeho opatření ve skutečnosti směřují ke všem skupinám pracovníků. Může se tedy jednat i o opatření ve vztahu k absolventům, anebo k rodičům malých dětí. Ze studií Cimbálníková a kol. (2012), Steklíková (2012) vyplývá, že je pojem age managementu v České republice stále relativně novým pojmem, jeho uplatňování v praxi není prozatím příliš časté. Fischerová-Katzerová a Kohlíčková (2013) zjistily, že v Česku age management realizují hlavně významné společnosti z energetického sektoru, z plynárenství a vodárenství. Stejně tak se více angažují velké výrobní organizace, které disponují finančními prostředky a ochotou investovat do lidských zdrojů. V rámci odvětví zemědělství se jedná většinou o malé organizace, které do tohoto řízení vynakládají průměrně 6 až 10 % svých provozních nákladů (Urbancová, Čermáková, 2015).

Podle Centra zdravotně-sociálních studií (2014) nelze opomenout propojení age managementu s problematikou věkové diverzity, se zdravím a životním stylem starších pracovníků, ale rovněž s již zmiňovaným talent managementem nebo s dalším strategickým trendem – kontinuitou znalostí. Právě tato skupina pracovníků často získá během své profesní kariéry takové znalosti, jejichž ztráta může mít zásadní negativní dopad na celou organizaci. Management kontinuity znalostí se tedy podle Beazley et al. (2002) zaměřuje na předávání kritických znalostí, a to od jakýchkoliv odcházejících zaměstnanců na jejich nástupce. Na základě výsledků výzkumu Urbancová (2012) a Urbancová a Vnoučková (2014) lze konstatovat, že přestože si organizace v České republice uvědomují důležitost znalostí svých pracovníků, systematicky kontinuitu znalostí přesto nezabezpečují. Téměř ¾ firem jsou tak určitým způsobem po odchodu klíčového pracovníka ohroženy, ať již z důvodu ztráty kritických znalostí nebo možností uplatnění těchto kritických znalostí u konkurence.

Závěrem je důležité zmínit, že problematice budování zaměstnavatelské značky se v zahraničí věnuje celá řada výzkumů. V České republice se ovšem jedná pouze o nepříliš četné studie (např. BrandBakers, 2014), které právě díky své ojedinelosti dostatečně nereflektují názorovou různorodost organizací na oblast employer branding jako celku.

2 Metodika výzkumu

Článek byl zpracován na základě analýzy sekundárních zdrojů, syntézy poznatků a realizováním primárního kvantitativního výzkumu v českých organizacích, který byl uskutečněn v průběhu měsíce května roku 2014.

Analýzovaná primární data byla získána provedením kvantitativního výzkumu, pomocí dotaz-

níkové techniky sběru dat v rámci organizací skrz všechna ekonomická odvětví v rámci České republiky (dle CZ-NACE). Výběr organizací byl záměrný. Výběrový soubor tvořilo 549 organizací, které byly osloveny podle 2 kritérií:

- dle odvětví ekonomiky (15 % z primárního, 15 % ze sekundárního, 70 % z terciárního sektoru, což reflektuje působení ekonomických subjektů v rámci odvětví v České republice dle ČSÚ),
- dle velikosti organizací podle počtu zaměstnanců (65 % z malých, 20 % ze středních, 15 % z velkých organizací, což reflektuje působení ekonomických subjektů dle velikosti v rámci odvětví v České republice dle ČSÚ).

V rámci organizace byl osloven pouze 1 respondent. Dotazník za organizaci vyplnil takový respondent, který zastává manažerskou pozici (má pod sebou alespoň 1 přímého podřízeného), např. manažer lidských zdrojů či osoba, která se zabývá ve sledované organizaci oblastí řízení lidských zdrojů nebo liniový manažer, majitel, osoba na střední a vyšší úrovni managementu.

Dotazníkového šetření se ke dni 15. 5. 2014 zúčastnilo celkem 549 organizací:

- dle odvětví ekonomiky: 109 (19,9 %) z primárního, 111 (20,2 %) ze sekundárního, 329 (59,9 %) z terciárního,
- dle velikosti organizace podle počtu zaměstnanců: 292 (53,2 %) z malých, 140 (25,5 %) ze středních, 117 (21,3 %) z velkých organizací.

V rámci vyhodnocení dat byly využity nástroje deskriptivní statistiky a to absolutní a relativní četnosti, kontingenční tabulky. K vyhodnocení výsledků bylo využito programu IBM SPSS Statistics 22 a MS Excel.

3 Výsledky

Níže uvedená kapitola prezentuje výsledky usku-
tečného výzkumu. Pro ucelený pohled na

zkoumanou problematiku je nutné nejprve blíže charakterizovat organizace účastníci se výzkumu. Tabulka 1 zobrazuje rozložení organizací, co se týče jejich působení v rámci jednotlivých krajů České republiky.

Tabulka 1 ▶
Organizace podle krajů

Kraj	Počet	%
Praha	239	43 %
Středočeský kraj	126	23 %
Jihočeský kraj	52	9,5 %
Plzeňský kraj	8	1,5 %
Karlovarský kraj	1	0,2 %
Ústecký kraj	26	4,7 %
Liberecký kraj	8	1,5 %
Královéhradecký kraj	12	2,2 %
Pardubický kraj	16	2,9 %
Kraj Vysocina	23	4,2 %
Jihomoravský kraj	19	3,5 %
Olomoucký kraj	2	0,4 %
Zlínský kraj	8	1,5 %
Moravskoslezský kraj	9	1,6 %
Celkem	549	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedené tabulky 1 vyplývá, že výzkumu se účastnilo nejvíce organizací z hlavního města Prahy (43 %), dále pak ze Středočeského kraje (23 %), Jihočeského kraje (9,5 %) a Ústeckého kraje (4,7 %). Naopak z Olomouckého kraje se jednalo pouze o 2 subjekty (0,4 %) a z Karlovarského kraje o jediný.

Z hlediska většinového podílu poté šlo o 78,1 % českých organizací, zbylých 21,9 % tvořily subjekty se zahraničním vlastníkem.

Celých 46,6 % organizací uvedlo, že zaměstnává více mužů než žen, přesně naopak tomu bylo ve 29 % případů. Pouze u 134 organizací (24,4 %) je poměr mezi muži a ženami zhruba stejný.

Zcela jednoznačná byla oproti tomu převaha organizací, které zaměstnávají větší počet Čechů oproti cizincům (93,8 %). Více cizinců pracuje pouze u 12 subjektů (2,2 %).

Tabulka 2 znázorňuje roční míru fluktuace ve sledovaných organizacích. Do 5 % včetně se pohybuje průměrná roční míra fluktuace u celých 59 % respondentů, což koresponduje s obecně uznávanou „ideální“ mírou 5-7 % (Branham, 2009; Ertl, 2005). Mezi 6-10 % se fluktuace pohybuje u 138 sledovaných organizací (25,1 %), hranice 21 % byla překročena u 15 subjektů (2,7 %).

Tabulka 2 ▶

Roční míra fluktuace

Míra fluktuace	Počet organizací	%
do 5 %	324	59,0 %
6-10 %	138	25,1 %
11-15 %	53	9,7 %
16-20 %	19	3,5 %
21 % a více	15	2,7 %
Celkem	549	100,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Výzkumy Königová, Urbancová (2013) ukazují, že vzhledem k tomu, že v organizacích díky dlouhotrvající ekonomické krizi dochází stále častěji k útlumům produktivity, dochází také k velké fluktuaci zaměstnanců a organizace stále častěji pracovníky propouštějí. Management v České republice (n=109) pokles produktivity organizace nejčastěji řeší ze 46 % snížením stavů zaměstnanců (propouštěním), z 8 % zkrácením pracovní doby, z 10 % školením a rekvalifikací, v 36 % tuto situaci nemuseli řešit.

V rámci dotazníkového šetření byla rovněž položena otázka na nejčastěji fluktuující zaměstnance z hlediska jednotlivých věkových kategorií. Z výsledků uvedených v tabulce 3 vyplývá, že se u 336 organizací (61,2 %) jednalo o zaměst-

nance ve věku 18-30 let, což je v souladu s tvrzením Nový a kol. (2006), že v nižším věku lidem nevadí změny v zaměstnání, což se však se vzrůstajícím věkem mění.

Tabulka 3 ▶

Nejčastěji fluktuující zaměstnanci dle věku

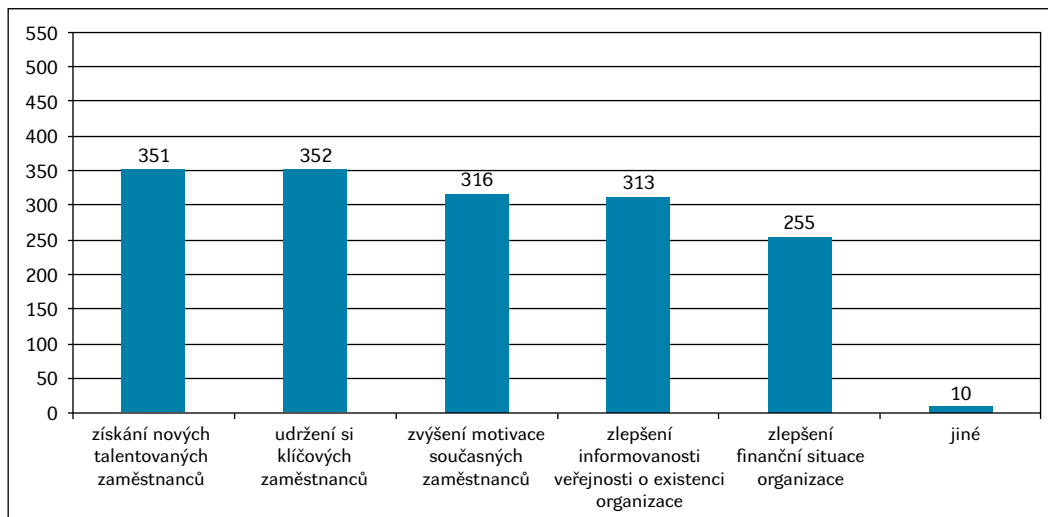
Věk zaměstnanců	Počet organizací	%
18-30 let	336	61,2 %
31-44 let	143	26,0 %
45-56 let	44	8,0 %
nad 57 let	26	4,7 %
Celkem	549	100,0

Zdroj: vlastní výzkum

Budování dobré značky zaměstnavatele může přinést organizaci celou řadu výhod. Záměrem otázky „označte, jaké výhody plynou z budování dobré značky zaměstnavatele“ bylo zjistit subjektivní názor respondentů na přínosy employer branding. Jejich přehled je uveden v grafu 2. V rámci této otázky bylo možné označit i více odpovědí.

Jak je vidět na grafu 2, z celkového počtu 549 sledovaných subjektů jich nejvíce označilo jako základní výhodu budování značky zaměstnavatele udržení si klíčových zaměstnanců (352 organizací). Pouze o jednu organizaci méně určilo jako nejsilnější přednost získání nových talentovaných zaměstnanců. Na třetím místě bylo jmenováno zvýšení motivace současných zaměstnanců (316 organizací) a poté zlepšení informovanosti veřejnosti o existenci subjektu (313 organizací). 255 organizací neopomnělo eventuální zlepšení jejich finanční situace. Možnost „jiné“ zvolilo 10 respondentů, přičemž mezi odpověďmi bylo například: nové možnosti, noví klienti, nové trhy, zlepšení kvality výrobků, růst poptávky po službách, stabilita organizace, udržení si stávající klientely aj.

Graf 2 ▶

Výhody plynoucí z budování dobré značky zaměstnavatele

Zdroj: vlastní výzkum

Výhodou budování dobré značky zaměstnavatele „získání nových talentovaných zaměstnanců“ volily zejména subjekty působící v oblasti vzdělávání nebo peněžnictví a pojišťovnictví, organizace s více než 250 zaměstnanci nebo se zahraničním vlastníkem. Jako další charakteristika může být zmíněna roční míra fluktuace 16-20 %.

Možnost „udržení si klíčových zaměstnanců“ zvolilo, jak již bylo uvedeno, 352 respondentů. Z primárního sektoru se jednalo o 61 organizací, tedy o 56 % z celkového počtu organizací z tohoto sektoru. Respondenti ze sekundárního a terciárního sektoru shodně označili danou výhodu ve zhruba 66 %. Jednalo se zejména buď o velké nebo o malé organizace. Subjekty, které označily tuto výhodu, rovněž velmi často uváděly, že je důležitým strategickým trendem v souvislosti s human resources brandingem kontinuita znalostí nebo talent management.

Přínos budování značky zaměstnavatele ve zvyšování motivace současných zaměstnanců

spatřovaly například organizace ze sekundárního nebo terciárního sektoru, nejvíce konkrétně z oblasti vzdělávání, nemovitostí nebo veřejné správy. Z hlediska velikosti organizace nebyly zjištěny nijak zásadní rozdíly. Častěji se jednalo o zahraniční organizace, mnohdy zaměstnávající více žen než mužů a nejobvyklejší skupinou fluktuujících zaměstnanců byli pracovníci ve věku 18-30 let.

Volba výhody zlepšení informovanosti veřejnosti o existenci organizace výrazně převažovala u subjektů působících v terciárním sektoru (61,1 % z celkového počtu 329 organizací). U primárního a sekundárního sektoru se jednalo pouze o zhruba 50 %. Dle hlavního odvětví danou možnost označovaly zejména organizace působící v kulturní, zábavní a rekreační činnosti nebo ve veřejné správě. Co se týče velikosti organizace nebo většinového vlastníka, opět nebyly získány výsledky detekující významné odlišnosti.

Peněžnictví a pojišťovnictví, ubytování a stravování. To jsou dvě odvětví, v nichž působící organizace nejčastěji souhlasily s tím, že výhodou employer brandingů je zlepšení finanční situace organizace. Jednalo se zejména o organizace s maximálně 50 zaměstnanci (52,4 % z celkového počtu malých organizací). U subjektů střední velikosti toto procento činilo 40,7 % a u velkých 38,5 %. Danou možnost rovněž volily ve větší míře organizace působící ve Zlínském kraji nebo na Vysočině.

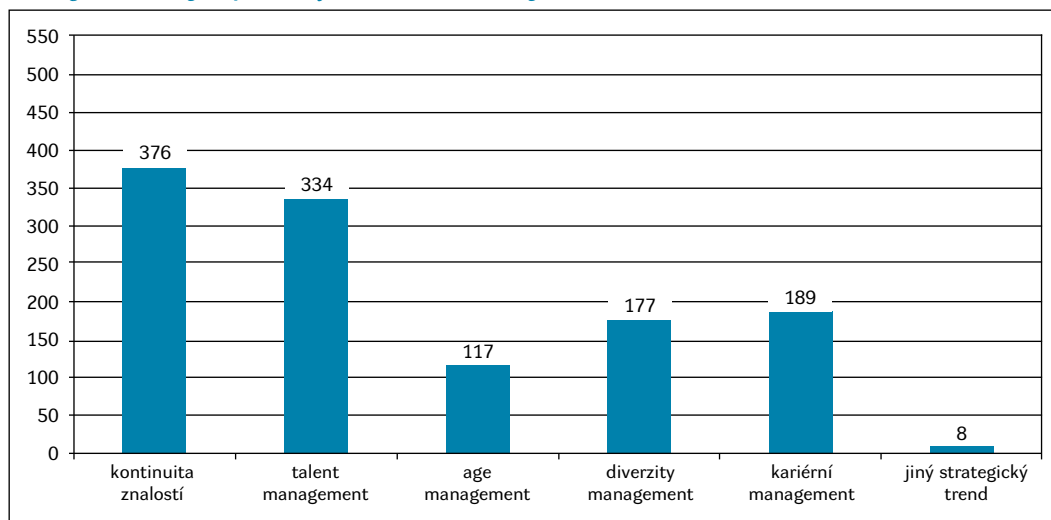
Jak bylo uvedeno v rámci literární rešerše, v současné době se v souvislosti s employer brandingem uplatňuje řada strategických trendů. V této souvislosti tedy byli respondenti dotázáni na to, který z nabízených strategických trendů může podle jejich názoru efektivně napomáhat při budování značky zaměstnavatele. Opět bylo možné označit více odpovědí, přičemž výsledky jsou shrnuty v grafu 3.

V nejvíce organizacích (376) byla jako trend napomáhající budování zaměstnavatelské značky označena kontinuita znalostí, tedy předávání znalostí odcházejících pracovníků jejich nástupcům. Na dalších příčkách se umístil talent management (334 organizací) pečující o talentované pracovníky, kariérní management (189 organizací), tedy systém řízení kariéry v organizaci, diverzity management neboli řízení různorodosti (177 organizací) a age management, který zohledňuje zejména věk zaměstnanců, zvolilo 117 organizací. Možnost „jiný strategický trend“ zvolilo 8 respondentů, kdy byl uveden například: pravidelné hodnocení výkonnosti pracovníků, vývoj, výzkum a inovace, etický kodex chování, či propagace.

V tabulce 5 jsou blíže popsány vztahy mezi označení trendu kontinuity znalostí a odvětvím, ve kterém daná organizace působí. V rámci primárního sektoru byl tento trend označen

Graf 3 ▶

Strategické trendy napomáhající budování značky zaměstnavatele



Zdroj: vlastní výzkum

75,2 % respondentů z celkových 109 organizací. U sekundární a terciárního sektoru se v obou případech jednalo o necelých 67 % dotazovaných organizací.

Tabulka 5 ▶

Strategický trend kontinuity znalostí vs. odvětví, ve kterém organizace působí

Odvětví		Trend kontinuity znalostí		
		neoznačil	označil	CELKEM
primární	Počet	27	82	109
	% mezi P/S/T	24,8 %	75,2 %	100,0 %
sekundární	Počet	37	74	111
	% mezi P/S/T	33,3 %	66,7 %	100,0 %
terciární	Počet	109	220	329
	% mezi P/S/T	33,1 %	66,9 %	100,0 %
CELKEM	Počet	173	376	549
	% mezi P/S/T	31,5 %	68,5 %	100,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Názor, že trend kontinuity znalostí může být nápomocen při budování značky zaměstnavatele, nejčastěji zastávaly organizace z oblasti vzdělávání a zdravotní či sociální péče. Stejně tak se jednalo nejvíce o organizace střední velikosti, s českým vlastníkem nebo ty organizace, u nichž fluktuují zejména zaměstnanci ve věkové kategorii 18-30 let. Nejvíce je povědomí o prospěšnosti zabezpečování kontinuity znalostí při employer brandingů rozšířeno mezi subjekty v hlavním městě Praha a ve Středočeském kraji.

Jako jedna z výhod employer brandingů byla respondentům nabídnuta možnost získání nových talentovaných pracovníků. V této souvislosti je zajímavé zjištění, že z celkových 351 organizací, které tuto výhodu označily, jich celých 76,3 %, tedy 255 organizací, rovněž odpovědělo, že strategickým trendem, který může

Tabulka 6 ▶

Strategický trend talent management vs. výhoda v získání nových talentovaných pracovníků

Strategický trend - talent management		Výhoda budování značky - získání talentovaných pracovníků		
		neoznačil	označil	CELKEM
neoznačil	Počet	119	96	215
	% mezi Strategický trend talent management	55,3 %	44,7 %	100,0 %
	% mezi Výhoda získání talentovaných pracovníků	60,1 %	27,4 %	39,2 %
označil	Počet	79	255	334
	% mezi Strategický trend talent management	23,7 %	76,3 %	100,0 %
	% mezi Výhoda získání talentovaných pracovníků	39,9 %	72,6 %	60,8 %
CELKEM	Počet	198	351	549
	% mezi Strategický trend talent management	36,1 %	63,9 %	100,0 %
	% mezi Výhoda získání talentovaných pracovníků	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

podpořit budování značky zaměstnavatele, je talent management (viz tabulka 6).

V souvislosti s trendem talent managementu lze říci, že jej nejčastěji volily organizace, které působí v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, vzdělávání nebo nemovitostí. Převahu rovněž měly organizace s více než 250 zaměstnanci, se zahraničním vlastníkem nebo s průměrnou roční mírou fluktuace 11–15 %.

Rovněž i Age managementu byl volen největším počtem z velkých organizací (viz tabulka 7). Jednalo se o 26,5 % z celkového počtu 117 subjektů s více než 250 zaměstnanci. U malých a středních organizací to bylo zhruba 20 %.

Nejčastěji uvedený trend jako přínosný pro employer branding označovaly organizace působící v odvětví výroby a rozvodu elektřiny, plynu a tepla, dále subjekty činné v oblasti nemovitostí nebo ve vzdělávání. Jednalo se častěji o organizace zahraniční, s roční mírou fluktuace 16–20 % nebo s nejčastěji fluktuujícími zaměstnanci ve věku 31–44 let. Co se týče počtu zaměstnaných

pracovníků 55+, age management zmiňovaly zejména organizace, které zaměstnávají buď 31–40 % těchto pracovníků nebo 41–40 %. Dle očekávání naopak nejméně tento trend napomáhající budování zaměstnavatelské značky jmenovaly organizace, u kterých pracuje 0–5 % pracovníků nad 55 let věku.

Vzhledem k tomu, že v České republice je uplatňování koncepce diversity managementu ještě stále v počátcích, lze předpokládat, že se povědomí o jeho existenci a přínosu v rámci budování značky zaměstnavatele bude lišit u subjektů, které jsou z hlediska většinového vlastníka organizacími českými a těmi se zahraničními majiteli. Přesto rozdíl v odpovědích nebyl natolik markantní. Z tabulky 8 vyplývá, že v rámci českých organizací trend managementu rozmanitosti označilo 30,3 % (130 organizací z celkových 429) a ze subjektů se zahraničním vlastníkem tuto možnost zvolilo 39,2 % (47 organizací z celkových 120).

Volba trendu diversity managementu se rovněž mírně lišila v závislosti na velikosti subjek-

Tabulka 7 ►

Trend Age managementu vs. velikost organizace

Velikost organizace		Trend Age management		
		neoznačil	označil	CELKEM
do 50 zaměstnanců	Počet	234	58	292
	% mezi Velikost organizace	80,1 %	19,9 %	100,0 %
	% mezi Trend Age management	54,2 %	49,6 %	53,2 %
51–249 zaměstnanců	Počet	112	28	140
	% mezi Velikost organizace	80,0 %	20,0 %	100,0 %
	% mezi Trend Age management	25,9 %	23,9 %	25,5 %
250 zaměstnanců a více	Počet	86	31	117
	% mezi Velikost organizace	73,5 %	26,5 %	100,0 %
	% mezi Trend Age management	19,9 %	26,5 %	21,3 %
CELKEM	Počet	432	117	549
	% mezi Velikost organizace	78,7 %	21,3 %	100,0 %
	% mezi Trend Age management	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 8 ►

Trend Diverzity management vs. většinový vlastník

Většinový vlastník		Trend Diverzity managementu		
		neoznačil	označil	CELKEM
česká organizace	Počet	299	130	429
	% mezi Většinový vlastník	69,7 %	30,3 %	100,0 %
	% mezi Trend Diverzity managementu	80,4 %	73,4 %	78,1 %
zahraniční organizace	Počet	73	47	120
	% mezi Většinový vlastník	60,8 %	39,2 %	100,0 %
	% mezi Trend Diverzity managementu	19,6 %	26,6 %	21,9 %
CELKEM	Počet	372	177	549
	% mezi Většinový vlastník	67,8 %	32,2 %	100,0 %
	% mezi Trend Diverzity managementu	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

tu. Z organizací do 50 zaměstnanců tento trend označilo pouze 29,1 % z nich. Ze středně velkých organizací to již bylo 32,9 % a z organizací nad 250 zaměstnanců procentu činilo 39,3 %. Z uvedeného lze vyvodit závěr, že s velikostí organizace roste rovněž i povědomí o prospěšnosti diverzity managementu v rámci budování značky zaměstna-

vatele. Tento trend byl rovněž volen nejvíce těmi subjekty, u nichž dosahuje roční míra fluktuace maximálně 5 % a nejčastěji fluktuujícími pracovníky byli lidé ve věku 31–44 let. Nejmarkantněji si důležitost diverzity managementu ve spojení s employer brandingem uvědomovaly organizace ve Zlínském, Královéhradeckém a Jihočeském kraji.

Tabulka 9 ►

Trend Kariérní management vs. velikost organizace

Velikost organizace		Trend Kariérní management		
		neoznačil	označil	CELKEM
do 50 zaměstnanců	Počet	218	74	292
	% mezi Velikost organizace	74,7 %	25,3 %	100,0 %
	% mezi Trend Kariérní management	60,6 %	39,2 %	53,2 %
51–249 zaměstnanců	Počet	88	52	140
	% mezi Velikost organizace	62,9 %	37,1 %	100,0 %
	% mezi Trend Kariérní management	24,4 %	27,5 %	25,5 %
250 zaměstnanců a více	Počet	54	63	117
	% mezi Velikost organizace	46,2 %	53,8 %	100,0 %
	% mezi Trend Kariérní management	15,0 %	33,3 %	21,3 %
CELKEM	Počet	360	189	549
	% mezi Velikost organizace	65,6 %	34,4 %	100,0 %
	% mezi Trend Kariérní management	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Poslední trend, kariérní management, byl nejméně volen organizacemi, které působí v primárním sektoru. Ze sektoru sekundárního a terciárního se jednalo shodně o necelých 38 % z celkového počtu dotazovaných subjektů z daného sektoru. Značně rozdílně byl volen kariérní management různě velkými organizacemi (viz tabulka 9). Nejčastěji jej označovaly organizace s více než 250 zaměstnanci (53,8 % z celkového počtu 117 velkých organizací), dále pak organizace s 51–249 zaměstnanci (37,1 % z celkového počtu 140 organizací) a pouhých 25,3 % z celkového počtu 292 malých organizací.

Organizace volící tento trend měly sídlo nejčastěji v hlavním městě, Jihočeském nebo Středočeském kraji. Dále se jednalo o subjekty, jejichž roční míra fluktuace dosáhla hodnot 11–15 % nebo 6–10 % a věkovou kategorii, u které dochází k nejvyšší fluktuaci, lze charakterizovat jako pracovníky ve věku 31–44 let.

4 Diskuse

Na základě výše uvedeného je nutné si uvědomit, že správně nastavený Human Resource branding pomáhá také ke zvyšování spokojenosti stávajících pracovníků a tím dochází ke snižování fluktuace. Fluktuace zaměstnanců vyjadřuje přechod pracovníků mezi organizací a jeho okolím a je považována za jeden z trvalých problémů organizací v České republice i zahraničí. Zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných, zkušených a loajálních.

Průzkum provedený v České republice (n = 109) ukázal, že 20 % oslovených organizací nesleduje fluktuace zaměstnanců (Königová, Urbanová, 2013). V 80 % organizací, které sledují fluktuaci zaměstnanců, se míra fluktuace pohybuje 0–47 %. U 86 % z těchto organizací je míra menší než 15%, u 11,6 % organizací se míra po-

hybuje v rozpětí 16–30 % a u 2,3 % organizací je tato míra 31 až 47 %.

Je nutné si uvědomit, že vybudovat silnou značku zaměstnavatele v rámci všech odvětví ekonomiky není jednoduché, ale pro úspěch na trhu práce a přilákání talentovaných pracovníků do všech odvětví nezbytné.

V organizacích patřících do indexu Fortune v USA, což jsou tzv. nejobdivovanější podniky s dobrou značkou zaměstnavatele, byl realizován výzkum (Helm, 2011), který dokládá úzký vztah mezi kvalitou značky zaměstnavatele a hrdostí zaměstnanců a kvalitou jimi vykonávané práce. Na základě výše uvedeného lze tedy usoudit, že hrdost zaměstnanců a uspokojení z vykonávané práce má vliv na sílu značky. Love, Singh (2011) poukazují na to, že budování silné zaměstnavatelské značky nemá dopad pouze na větší počet potenciálních uchazečů a jejich pracovní zapojení. Potvrzují tím slova Bursová (2009), že dobře řízená značka zaměstnavatele má přímý vztah s výkonností podniku. To dokládají Love, Singh (2011), kteří uvádějí, že na základě dlouhodobého sledování 20 „Best employers“ v USA vyšlo najevo, že tito zaměstnavatelé dosáhli v průběhu 5 let o 8 % vyššího růstu tržeb a o 8,2 % vyššího Cash flow v porovnání se společnostmi, které nebyli zařazeny mezi výše uvedené „Best employers“.

Z výsledků provedeného výzkumu lze, samozřejmě s určitou opatrností, usuzovat na správnost názoru Kundrát a kol. (2013), kteří tvrdí, že pojem talent management a jeho praktická aplikace není v organizacích v České republice zcela neznámý. Stejně tak lze souhlasit s Cimbálníková a kol. (2012), Steklíková (2012) co se týče nízkého povědomí organizací o age managementu. V této souvislosti se rovněž potvrdilo, že tento koncept je nejrozšířenější mezi velkými podniky nebo organizacemi, které působí v odvětví výroby

a rozvodu elektřiny, plynu a tepla (Fischerová-Katzerová a Kohlíčková, 2013). Ne o moc lepších výsledků bylo dosaženo u diverzity managementu. Za důležitý trend, který může napomoci při budování dobré značky zaměstnavatele, jej považuje pouze necelá třetina dotazovaných. Tento výsledek tedy rovněž koresponduje se závěry GAC (2006), Fučíková (2013), že koncept diverzity managementu je u nás mezi organizacemi stále relativní novinkou.

Z uvedeného lze tedy shrnout, že z aktivního budování značky zaměstnavatele plynou organizacím výhody, kterých lze dosáhnout pomocí analyzovaných a hodnocených strategických trendů, jako je zabezpečení kontinuity znalostí, zaměření se na talent management, řízení kariéry, age management, diverzity management aj.

5 Závěr

Budování dobré značky zaměstnavatele dle výzkumu přináší pro organizace v rámci celého odvětví ekonomiky bez rozlišení velikosti organizace nejvíce výhody v oblasti udržení si klíčových zaměstnanců (352 organizací), získání nových talentovaných zaměstnanců (351) a zvýšení motivace současných zaměstnanců (316). Ze současných strategických trendů HR, které napomáhají budování značky zaměstnavatele, respondenti nejvíce uváděli kontinuitu znalostí (376), talent management (334) a dále řízení kariéry (189). Teoretickým přínosem článku je identifikace výhod z budování značky zaměstnavatele a praktickým přínosem článku je prezentace a zhodnocení výsledků výzkumu prováděného v České republice, jež poukazuje na strategické trendy, které napomáhají budování značky zaměstnavatele.

REFERENCE

- AAKER, D. A. (2003). *Brand building: budování obchodní značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 312 p. ISBN 80-7226-885-6.
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 335 p. ISBN 978-80-247-1407-3.
- AXINIA, E. (2011). What is the future of employer branding through social media? A delphi study among Academics. Essay (Master). *University of Twente* [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: http://essay.utwente.nl/61493/1/MSc_E_Axinia.pdf.
- BEAZLEY, H., BOENISCH, J., HARDEN, D. (2002). *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. New York: Wiley. 269 p. ISBN 978-0-471-21906-4.
- BECKER, C. D., FINEMAN, M. R., FREEDMAN, R. J. (2004). Best Practices in Talent Management from a Study of American and European Multinationals. *Industrial Relations Counselors* [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.ircounselors.org/irconcepts/2004winter.html>.
- BEDNÁŘ, V., DRAHOŇOVSKÝ, J., HLUŠIČKA, P., TĚŠITELOVÁ, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada. 224 p. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BRANDBAKERS. (2014). Aktuální trendy HR marketingu v České republice - rok 2014. *Přímo z pece | BrandBakers* [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/138.
- BRANHAM, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing. 256 p. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BURSOVÁ, I. (2009). Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku? A jak na to? *HR forum* [online]. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/ma-smysl-v-teto-dobe-budovat-zaměstnavatelskou-znacku-a-jak-na-to/>.
- CARTWRIGHT, R. (2002). *Managing Diversity*. Oxford: Capstone Publishing. 116 p. ISBN 1-84112-246-7.
- CENTRUM ZDRAVOTNĚ-SOCIÁLNÍCH STUDIÍ. (2014). Age management. *Vysoká škola CEVRO INSTITUT* [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupný z: http://www.cevroinstitut.cz/upload/ck/files/Casopisy_clanky/Bulletin%20CZSS%2013_Age_management.pdf.
- CIMBÁLŇKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B., NAVRÁTILOVÁ, D., NOVOTNÝ, P., ODRAZILOVÁ, R., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. (2012). Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR* [online]. [cit. 2015-01-28]. Dostupný z: http://www.aivd.cz/sites/default/files/metodicka_prirucka_-_web.pdf.
- CIPD (2010). Employer brand. *Championing better work and working lives* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>.

- DESHPANDE, N. M. (2010). Human Resource branding – its analytical study on the Indian organization. *International Journal of Marketing & Human Resource Management*, vol. 1, no. 1, p. 70-73. ISSN 0976 – 6421.
- EDWARDS, M. R., EDWARDS, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, vol. 52, no. 1, p. 27-54. ISSN 0090-4848.
- ELVING, W. J. L., WESTHOFF, J. J. C., MEEUSEN, K., SCHOONDERBEEK J. W. (2013). The war for talent the relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, vol. 20, no. 5, p. 355-373. ISSN 1350-231X.
- ERTL, J. (2005). Fluktuace – diagnóza a léčba. *Personall* [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html.
- EWING, M. T., PITT, L. F., DE BUSSY, N. M., BERTHON, P. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, vol. 21, no. 1, p. 3-22. ISSN 2249-8672.
- FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., KOHLÍČKOVÁ, L. (2013). Co vyřeší age management? *Hospodářské noviny – byznys, politika, názory (IHned.cz)* [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-59299220-co-vyresi-age-management>.
- FUČÍKOVÁ, J. (2013). Management diverzity: Řízení lidí s rozdílnými osobnostními charakteristikami. *Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. [cit. 2015-02-04]. Disertační práce. Dostupný z: http://www.vse.cz/vskp/40195_management_diverzity_rizeni_lidi_s%C2%A0rozdilnymi_osobnostnimi_charakteristikami.
- GAC. (2006). Závěrečná zpráva z projektu č. HR159/06 „Přístup zaměstnavatelů k cizincům zaměstnaných v ČR (diversity management)“. *Ivan Gabal Analysis & Consulting* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupný z: http://www.gac.cz/userfiles/File/nase_prace_vystupy/GAC_DM_pristup_zamestnavatele_kcizincum.pdf.
- GUPTA, P., PATTI, R., MARWAH, S. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy* [online]. [cit. 2015-01-22]. Vol. 4, no., pp. 1-10. Dostupné z: http://www.ripublication.com/jems/jemsv4n1_01.pdf.
- HEERY, E., NOON. M. (2008). *A Dictionary of Human Resource Management*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press. 128 p. ISBN 978-0-19-929876-1.
- HELM, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 7, p. 657-663. ISSN 0148-2963.
- HEWITT ASSOCIATES (2001). *Research findings. 21st century corporations*. Cornell University. 38 p.
- HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 249 p. ISBN 978-80-7357-665-3.

- HUČKOVÁ, K. (2012a) Employer Branding – Je vaše organizace skvělé místo k životu? *Personální marketing* [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/employer-branding-je-vaseorganizace-skvele-misto-k-zivotu>.
- HUČKOVÁ, K. (2012b). Jak vybudovat autentickou značku zaměstnavatele? *Personální marketing* [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/jak-vybudovat-autentickou-znacku-zamestnavatele>.
- CHHABRA, N. L., SHARMA, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, no. 1, p. 48-60. ISSN: 1934-8835.
- KAZDOVÁ, A. (2006). Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. *Hospodářské noviny – byznys, politika, názory (IHNEC.cz)* [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina>.
- KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, S., JABLONSKI, H., LÜTHI, E., MATOBA, K., PLETT, A., VON UNRUH, K. (2007). Diversity Management – Vzdělávací manuál. *IDM – International Society for Diversity Management* [online]. [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>.
- KELLER, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 796 p. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KLEMENTOVÁ, P. (2008). Jak najít lidi? Zkuste náborový marketing! *Brána do světa médií, marketingu a reklamy – E15.cz / strategie* [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-najit-lidi-zkuste-naborovy-marketing-469149>.
- KONCZAL, E. (2008). What is Employer Branding? *Corporate eye* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.corporate-eye.com/main/what-is-employer-branding/>.
- KÖNIGOVÁ, M., URBANCOVÁ, H. (2013). Evaluation of factors influencing Human Resource Branding in the Czech Republic and the Slovak Republic. *International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*, vol. 4, no. 1, pp. 59-67. ISSN 0976 – 6421.
- KUNDRÁT, V., DOLEČEK, J., KUNDRÁT, J. (2013). Talent management. *Nafigate* [online]. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: www.nafigate.com/file/214/77c819c61c89a3b6b37f0c7b0dad777e.
- LOVE, L. F., SINGH, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer Surveys”. *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, no. 2, p. 175-181. ISSN 0889-3268.
- MINCHINGTON, B. (2006). *Your employer brand. Attract, engage, retain*. Torrensville: Collective learning Australia. 232 p. ISBN 978-0646465029.
- MOSLEY, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 15, no. 2, p. 123–132. ISSN 1350-231X.

- MORONGOVÁ, A., URBANCOVÁ, H. (2014). Talent Management as a Part of Employee Development – Case Study. In *11th International Conference Efficiency and Responsibility in Education*, pp. 471-477.
- NEUMEIER, M. (2006). *The Brand Gap*. 2. vyd. Berkeley: New riders. 194 p. ISBN 0-321-34810-9.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. et al. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. 288 p. ISBN 80-247-1705-0.
- SAINI, G.K., RAI, P., CHAUDHARY, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, vol. 21, no. 2, p. 95-111. ISSN 1350-231X.
- SARTAIN, L., SCHUMANN, M. (2008). *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons. 272 p. ISBN 978-0-7879-8189-1.
- SJÖVALL, J., HYTTINEN, A. (2013). Employer Branding Trends 2013. *Employer Branding Today* [online]. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2013/01/16/employer-branding-trends-2013/>.
- STEKLÍKOVÁ, E. (2012). Koncepte age managementu v organizacích v České republice. *Univerzita Karlova v Praze – Informační systém* [online]. [cit. 2015-01-28]. Diplomová práce. Vedoucí práce: Renata Kocianová. Dostupný z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/95416/>.
- SULLIVAN, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ERE.net – Recruiting News, Recruiting Events, Recruiting Community, Social Recruiting* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
- ŠTOROVÁ, I. (2014). Boskovicko bude prvním regionem s proškolenými obyvateli v oblasti udržení pracovní schopnosti. *Age management* [online]. [cit. 2015-01-28]. Dostupný z: <http://www.agemanagement.cz/boskovicko-bude-prvnim-regionem-s-proskolenymi-obyvateli-v-oblasti-udrzeni-pracovni-schopnosti/>.
- ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J. (2012). Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti. *Českomoravská konfederace odborových svazů* [online]. [cit. 2015-01-28]. Dostupný z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_3531.pdf.
- URBANCOVÁ, H. (2012). Conditions and principles for knowledge continuity ensuring in organizations. *Scientia Agriculturae Bohemica*, vol. 43, no. 7, pp. 166-172. ISSN 1211-3174.
- URBANCOVÁ, H., ČERMÁKOVÁ, H. (2015). The costs of Age Management in agricultural Companies. *Agric.Econ – Czech* [online]. [cit. 2015-01-22]. Vol. 61, no. 1, pp. 14-22. Dostupný z: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/143234.pdf>.
- URBANCOVÁ, H., HLAVSA, T. (2014). Age Management Principles in Czech Agrarian Sector. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, vol. 6, no. 3, p. 93-102. ISSN 1804-1930.

URBANCOVÁ, H., VNOUČKOVÁ, L. (2014). Dopad demografického vývoje na kontinuitu znalostí v organizacích v České republice. *Digitální knihovna Univerzity Pardubice* [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupný z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/54646/1/UrbancovaH_DopadDemografickeho_2014.pdf.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 237 p. ISBN 978-80-247-3651-8.

WALKER, P. (2008). Employer branding: A no-nonsense approach. *Championing better work and working lives* [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf>.

HUMAN RESOURCE BRANDING

Ing. Helena Smolová, Ph.D., Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

ABSTRACT

Thanks to human resource branding, organizations can hire talented employees nowadays. The aim of the paper is to identify and evaluate benefits from human resource branding and strategic trends which, in practise, help employer branding in the Czech organizations. Methods that were used are based on the study of literature and analysis of selected statistical indicators and primary research. Data were obtained with the aid of quantitative research using questionnaire data collection techniques among respondents (n=549). Results indicate that the most mentioned benefits of human resource branding affect retention of high qualified employees (352 org.), recruitment of talented employees (351 org.) and motivation increment of current employees (316 org). The strategic trends as Knowledge Continuity, Talent Management and Career Management is human resource branding the most influenced by.

KEYWORDS

Human Resource Branding, Talent, knowledge continuity, career, management, organizations, survey

JEL CLASSIFICATION

M12, M54

Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu

Centrum ekonomických studií VŠEM (CES VŠEM) je výzkumné pracoviště Vysoké školy ekonomie a managementu. Výzkum je zaměřen zejména na analýzu faktorů konkurenceschopnosti české ekonomiky v mezinárodním srovnání a na identifikaci souvisejících hospodářsko-politických implikací pro podporu ekonomického dohánění a přechodu na znalostně založenou ekonomiku. Realizace výzkumných aktivit probíhá od roku 2005 v rámci dlouhodobého výzkumného projektu (Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, MŠMT 1M0524).

Tematicky je výzkum zaměřen na čtyři oblasti: (1) Růstová výkonnost a stabilita, (2) Institucionální kvalita, (3) Strukturální konkurenceschopnost a (4) Inovační výkonnost. Specifická pozornost je věnována strukturálním aspektům konkurenceschopnosti na odvětvové a regionální úrovni. CES je odborným garantem magisterského studijního programu Vysoké školy ekonomie a managementu (www.vsem.cz). Spolupracuje rovněž na řadě mezinárodních výzkumných projektů v problematice znalostně založené konkurenceschopnosti a podílí se na expertizních aktivitách pro veřejnou správu v oblasti růstové výkonnosti a stability, výzkumu a vývoje a inovační výkonnosti.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vysoká škola ekonomie a managementu realizuje vysokoškolské studijní programy podporující získávání mezioborových znalostí a dovedností umožňujících absolventům působení v prostředí firem a organizací v globalizované a znalostně založené ekonomice.

Hlavním posláním a cílem VŠEM je působit jako nezávislé a svobodné vysokoškolské pracoviště realizující vzdělávací programy na mezinárodně srovnatelné úrovni s důrazem na ucelenou nabídku dlouhodobých vzdělávacích programů realizovaných kombinovanou a prezenční formou studia.

Pokyny pro autory

Odborný vědecký časopis Ekonomické listy se skládá ze dvou částí, recenzované a nerecenzované. V recenzované části jsou uveřejňovány pouze příspěvky, o jejichž zařazení rozhodla redakční rada na základě recenzního řízení; v nerecenzované části pak zejména ekonomické přehledy vycházející ze šetření převážně mezinárodních odborných institucí, zprávy z konferencí či recenze publikací aj.

Autoři sami uvádějí, do které části nabízejí své příspěvky.

Redakce přijímá pouze dosud nepublikované příspěvky.

Na zařazení příspěvku nevzniká právní nárok.

Rukopis příspěvku do recenzované části (v členění úvod, vlastní stat', závěr, literatura; abstrakt, klíčová slova a JEL klasifikace v anglickém jazyce) o celkovém rozsahu do 45 000 znaků může být předkládán v českém, slovenském nebo anglickém jazyce, a to pouze v elektronické podobě zasláním na e-mailovou adresu: elisty@vsem.cz. Grafy předkládejte v Excelu, tabulky ve Wordu. Seznam literatury uvádějte v abecedním pořadí dle normy ČSN.

Ekonomické listy

číslo 3, ročník 5.

Odborný časopis Centra ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu a Vysoké školy ekonomie a managementu;

Vycházejí 3 čísla ročně

Vydavatel

Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu, o.p.s.

Nárožní 2600/9a, 158 00, Praha 5, www.cesvsem.cz

IČ: 25473361

Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s.

Nárožní 2600/9a, 158 00, Praha 5, www.vsem.cz

IČ: 27266150

Redakce: Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D., lucie.vnouckova@vsem.cz

Redakční radu řídí: Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

Redakční rada

Dr. Adam Drab, Faculty of Social Sciences, Jan Długosz University Częstochowa

Doc. Ing. Mojmír Helisek, CSc., Vysoká škola finanční a správní

Doc. Ing. Jaroslava Hynšlová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu

Prof. Ing. Christiana Klíková, CSc., Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Ing. Václav Klusoň, DrSc., bývalý vědecký pracovník Ekonomického ústavu

Doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D., Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Liberci

Ing. Renáta Madzinová, Ph.D., Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove

Doc. Ing. Tomáš Pavelka, Ph.D., Vysoká škola ekonomická

Doc. Ing. Ladislav Průša, CSc., Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno

Doc. Ing. Ivo Straka, CSc., Vysoká škola obchodní v Praze

Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA, Vysoká škola ekonomie a managementu

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze

Ing. Bořek Vašíček, Ph.D., Ph.D., Česká národní banka

Ing. Josef Vlášek, Český statistický úřad

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu

Doc. Ing. Norbert Žid, CSc., Fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická v Praze

Jazyková redakce: Za formální správnost příspěvků odpovídají autoři.

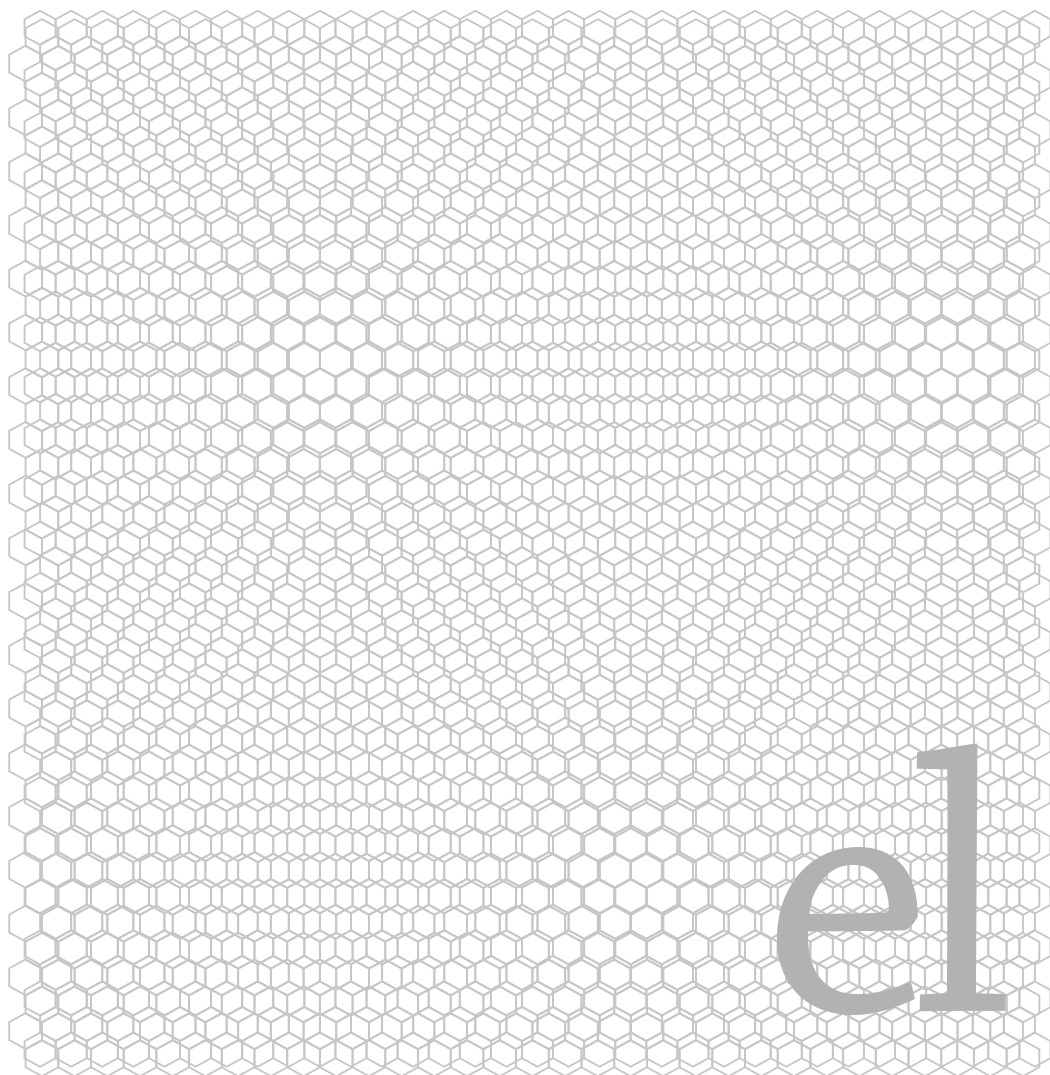
Grafická úprava: Věra Vyskočilová

Vyšlo dne: 28. 2. 2015

ISSN: 1804-4166

© Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu, o.p.s.

© Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s.



e1