UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Eva Štorková

# Pohled generace Y na společenskou odpovědnost jako součást značky zaměstnavatele

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2017

**Vedoucí práce:** PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 25. července 2017 .....

podpis autorky

## Poděkování

*Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D. za její čas, odbornost, pečlivost i cenné připomínky, které mi v průběhu tvorby této práce věnovala.*

*Můj vděk patří také všem respondentům za jejich ochotu a čas při sběru dat, bez kterých by nebylo možno provést empirické šetření.*

*V neposlední řadě bych ráda vyjádřila poděkování mé rodině a partnerovi za jejich nesmírnou podporu v rámci celého mého studia.*

# ABSTRAKT

Vytvořením obrazu organizace jako atraktivního pracoviště mohou společnosti přilákat a udržet kvalitní zaměstnance. Podle výzkumů někteří pracovníci, především z mladších generací, dávají přednost organizacím, jejichž značka je prestižní a má pozitivní společenský ohlas. Diplomová práce se zaměřuje na společenskou odpovědnost (CSR – corporate social responsibility) jako součást značky zaměstnavatele a její aplikaci v systému personálního řízení. Práce vychází z předpokladu, že pro nastupující generaci pracovníků je společensky odpovědné chování firem jedním z faktorů atraktivity zaměstnavatele. Cílem diplomové práce je analýza postojů a preferencí vybraných zástupců generace Y v oblasti společenské odpovědnosti. Vlastní kvantitativní šetření se zaměřuje na pohled studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy na CSR a pro sběr dat byl využit elektronicky distribuovaný dotazník.

**Klíčová slova:** značka zaměstnavatele, společenská odpovědnost firem, CSR, teorie stakeholderů, atraktivita zaměstnavatele, generace Y, personální marketing, personální činnosti

## ABSTRACT

Building an attractive workplace image, companies can attract and retain qualified employees. According to several research papers, some workers, especially young generation, prefer organizations with a prestigious employer brand and a positive social impact. The master thesis is focused on corporate social responsibility (CSR) as part of employer branding and its application within a human resource management system. The thesis is based on the assumption that the rising generation of workers considers socially responsible behaviour of companies as one of the factors of employer's attractiveness. The aim of the thesis is to analyze attitudes and preferences of selected representatives of generation Y regarding corporate social responsibility. The quantitative analysis is focused on the view on CSR by Charles University students of Faculty of Arts and employs an online questionnaire for data collection.



**Key words:** Employer Branding, Corporate Social Responsibility, CSR, stakeholder theory, employer's attractiveness, generation Y, HR marketing, HR activities

# OBSAH

0 ÚVOD ..... 9
1 KONCEPCE ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE ..... 11
1.1 Vymezení značky zaměstnavatele ..... 12
1.2 Význam značky zaměstnavatele pro organizaci ..... 14
1.3 Složky značky zaměstnavatele ..... 15
1.3.1 Externí kontext: Politika značky zaměstnavatele ..... 17
1.3.2 Interní kontext: Praxe značky zaměstnavatele ..... 19
1.4 Nástroje značky zaměstnavatele a jejich využití v systému personálního řízení ..... 20
2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ..... 24
2.1 Vymezení CSR ..... 25
2.2 Pilíře CSR ..... 28
2.2.1 Ekonomický pilíř ..... 28
2.2.2 Sociální pilíř ..... 29
2.2.3 Enviromentální pilíř ..... 32
2.3 Stakeholdeři jako zájmové skupiny ..... 34
2.4 Tradiční a strategické pojetí CSR ..... 35
2.5 CSR a role personálního oddělení ..... 36
3 GENERACE Y A TRH PRÁCE ..... 41
3.1 Generace pracovníků ..... 41
3.2 Charakteristika generací ..... 42
3.2.1 Ztracená, velká a tichá generace ..... 43
3.2.2 Generace Babyboomers ..... 44
3.2.3 Generace X ..... 45
3.2.4 Generace Y ..... 46

3.2.5 Generace Z ..... 47
3.2.6 Generace Alfa ..... 48
3.3 Generace Y – nová generace na trhu práce ve 21. století ..... 49
3.3.1 Charakteristické znaky a preference generace Y ..... 49
3.3.2 Rozdíly mezi generací X a Y ..... 54
3.3.3 Specifika generace Y na trhu práce v České republice ..... 56
4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ – POHLED STUDENTŮ FILOZOFICKÉ FAKULTY UNIVERZITY KARLOVY NA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST JAKO SOUČÁST ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE ..... 58
4.1 Cíle empirického šetření a hypotézy ..... 58
4.2 Výzkumná strategie a využité metody ..... 59
4.3 Základní a výběrový soubor ..... 61
4.4 Charakteristika respondentů ..... 62
4.5 Výsledky empirického šetření ..... 63
4.5.1 Faktory atraktivity budoucího zaměstnavatele ..... 63
4.5.2 Vliv předchozí zkušenosti se CSR na hodnocení důležitosti společensky odpovědného chování budoucího zaměstnavatele ..... 64
4.5.3 Vliv předchozí zkušenosti se CSR na výběr pracovního sektoru ..... 67
4.5.4 Ochota respondentů angažovanost se ve společensky odpovědných aktivitách ..... 68
4.5.5 Vliv společensky odpovědné značky zaměstnavatele na platové preference respondentů ..... 69
4.5.6 Preference v oblasti podpory společensky odpovědných aktivit v České republice a v zahraničí ..... 71
4.5.7 Doplňující otázky empirického šetření ..... 72
4.6 Diskuze ..... 75
5 ZÁVĚR ..... 82
6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ ..... 85

7 PŘÍLOHY ..... 93

Příloha A: Strategický vs. tradiční přístup k CSR ..... 94

Příloha B: Pohled studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy na společenskou odpovědnost jako součást značky zaměstnavatele ..... 96

Příloha C: Charakteristika respondentů ..... 102

Příloha D: Formulace a převod hypotéz ..... 105

Příloha E: Seznam použitých zkratek ..... 107

# 0 ÚVOD

*„Reputaci organizace, kterou již jednou vytvořili, nezměníte ani silou jaderné zbraně.“*

– Jeff Bezzos, zakladatel Amazonu

Žijeme na prahu čtvrté průmyslové revoluce, která s sebou přináší rapidní změny a s nimi spojené výzvy, týkají se změny celého paradigmatu lidské práce. Lidé na svou pracovní činnost již nepohlížejí jen jako na zdroj obživy, nýbrž očekávají, že jim přinese radost, pocit smysluplnosti, možnost seberealizace a prostor, kde bude možné uplatnit celý svůj potenciál (Háša, 2016, s. 12–15). Řešení nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce se tak stává stále aktuálnějším tématem.

S nástupem nové generace, označované jako generace Y, se v poslední době diskutují možnosti, jak tuto skupinu uchazečů o práci zaujmout a zanechat v nich představu atraktivního zaměstnavatele. Organizace na tyto změny reagují hledáním nových konkurenčních výhod a inovativních strategií pro přilákání loajálních a kompetentních pracovníků. Kladu si proto otázku, zda se může zařazení společenské odpovědnosti jako součásti značky zaměstnavatele stát novým benefitem při náboru a udržení klíčových pracovníků.

Koncept společenské odpovědnosti je založen na předpokladu, že organizace se chová společensky odpovědně vůči všem zúčastněným stranám (tzv. stakeholderům) a jejím cílem není pouze zvýšení zisku a vlastní udržitelnosti. Mezi cíle společensky odpovědného přístupu firem se řadí také integrace sociálních a ekologických postupů do podnikatelské činnosti, akcelerace ekonomické výkonnosti díky úsporám na energiích a odpadech nebo zlepšení značky v očích zákazníků, partnerů, akcionářů, zaměstnanců a dalších, pro podnik významných stakeholderů.

S novou generací pracovníků z řad generace Y se povaha vztahu zaměstnance a zaměstnavatele postupně mění a tento vztah je třeba detailněji pozorovat a zkoumat. Tato diplomová práce se proto zaměřuje na pohled zástupců generace Y na společenskou odpovědnost jako faktor atraktivní značky zaměstnavatele a aplikaci CSR v systému personálního řízení. Existuje reálný vztah mezi společensky odpovědným chováním a atraktivitou organizace pro pracovníky z generace Y v prostředí České republiky? Pokud pro

generaci Y existence CSR utváří atraktivnější značku zaměstnavatele organizace, jak mohou organizace a profesionálové z oblasti lidských zdrojů využít znalost těchto informací a pracovat s preferencemi přicházejících pracovníků? Cílem diplomové práce je analýza postojů a preferencí zástupců generace Y v oblasti společensky odpovědných aktivit, které jsou součástí CSR strategie organizací.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř tematických kapitol. V první kapitole práce se věnuji vymezení značky zaměstnavatele. Nejprve se zaměřuji na vymezení konceptu značky zaměstnavatele a na možné definice tohoto pojmu. Poté se zabývám významem značky zaměstnavatele v organizačním kontextu a popisuji jednotlivé oblasti a dimenze značky zaměstnavatele. V závěru první kapitoly se věnuji nástrojům značky zaměstnavatele a možnostem jejich využití v personálních činnostech.

V druhé kapitole se zaměřuji na jednu z oblastí značky zaměstnavatele – společenskou odpovědnost. Nejprve se věnuji definici CSR a jejím hlavním pilířům, dále pak na příklady CSR aktivit, které organizace v praxi využívají a také na problematiku stakeholderů. Nastiňuji zde rozdíly mezi tradičním a strategickým pojetím konceptu společenské odpovědnosti a v závěru této kapitoly se zabývám aplikací této koncepce mezi personální činnosti.

Ve třetí kapitole práce se zaměřuji na téma generací na trhu práce a podrobněji se věnuji charakteristice generace Y. Nejprve vymezuji samotný pojem generace a její hlavní typy, dále se se koncentruji na charakteristiku generace Y. V závěru této kapitoly přináším poznatky, které byly zjištěny o této generaci v rámci prostředí České republiky.

Poslední kapitola práce je věnována vlastnímu kvantitativnímu šetření, jehož cílem je analýza pohledu zástupců české generace Y na společenskou odpovědnost jako faktor atraktivní značky zaměstnavatele a jejich preferencí vůči CSR aktivitám organizací. Pro sběr dat byl využit elektronicky distribuovaný dotazník, jehož respondenty byli studenti Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. V následné diskuzi se kromě zhodnocení výsledků vlastního empirického šetření věnuji také širšímu kontextu CSR v oblasti hodnot a práce, při kterém vycházím z výsledků vybraných výzkumů a šetření o této problematice. V této kapitole se také zamýšlím nad propojením konceptu společenské odpovědnosti se značkou zaměstnavatele, respektive legitimizaci CSR jako součásti značky zaměstnavatele.

# 1 KONCEPCE ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE

Koncepce značky zaměstnavatele, v zahraniční a často i v české literatuře nazývané bez překladu jako employer branding (EB), se stává trendem v oblasti strategického řízení. Pojem značka je však obtížné jednotně vymezit. Každý z nás si pod tímto konceptem vybaví něco jiného a na obdobný problém lze narazit i v odborné literatuře, kde je každá z definic vázána na názor konkrétního autora. Značka danou organizaci či její produkty a služby odlišuje od konkurence a vytváří tak symbolickou hodnotu. Značka ovlivňuje především marketingovou strategii dané společnosti, nicméně její řízení se týká i finančních, právních a dalších oblastí.

Kotler a Keller značku definují jako „…název, výraz, znak, symbol nebo design či jejich společnou kombinaci, které mají schopnost identifikovat zboží nebo služby jednoho nebo skupiny prodejců a odlišit je od konkurenčních“ (Kotler a Keller, 2013, s. 280). Keller dodává, že značka je produkt, který pomáhá danou značku odlišit od ostatních produktů, které byly vytvořeny k uspokojení téže potřeby. „To, co odlišuje značkový výrobek od neznačkového a co mu dává hodnotu, je celkový úhrn vjemů a dojmů zákazníka, pokud jde o vlastnosti produktu a toho, jak funguje, pokud jde o jméno značky a toho, co zastupuje, a také společnosti, jež je s touto značkou spojována“ (Keller, 2007, s. 34).

Vysekalová uvádí, že „značka je to, co prodává, je vztahem mezi produktem a zákazníkem, orientačním bodem při výběru, souborem vjemů v hlavě zákazníka, nositelem klíčových hodnot důležitých pro zákazníka. Výrobce vlastní produkt, značku vlastní zákazník, protože značka je to, co mají zákazníci v hlavě, ve své mysli“ (Vysekalová, 2011, s. 136). Z uvedeného dle Vysekalové (2011, s. 136) vyplývá potřeba se značkou pracovat konzistentně a vytvářet její identitu, ale zároveň ji vhodně diferencovat od konkurence.

Při budování značky je tedy třeba odlišit daný produkt či službu tak, aby v myslích zákazníků zaujal unikátní místo a stal se při rozhodování jejich primární volbou. Z toho důvodu může vzniknout potřeba danou značku a její symbol, logo či tvar chránit. Pro tyto účely existuje možnost registrace dané značky pod tzv. ochrannou známkou na Úřadu průmyslového vlastnictví (ÚPV) a zajistit si tak výlučné právo na její užívání. Z tohoto pohledu lze na značku pohlížet také jako na ochrannou známku, kterou ÚPV definuje jako „…označení grafického znázornění, tvořené zejména slovy, písmeny, číslicemi, barvou,

kresbou nebo tvarem výrobku či jeho obalu, určené k rozlišení výrobků nebo služeb“ (Úřad průmyslového vlastnictví, 2017).

Příbová značku definuje jako „…schopnost zaujmout výlučné místo v myslích většího počtu spotřebitelů, což vede s určitou pravděpodobností k nákupům“ (Příbová, 2000, s. 19). Značka v tomto kontextu může ovlivňovat úspěch dané organizace na trhu, protože zanechává určitou hodnotu a image a stává se tak nástrojem pro budování místa na trhu, jehož řízení vyžaduje strategický přístup. „Řízení značky (brand management) je strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky“ (Příbová, 2000, s. 15).

Uvedené definice se zaměřují na značku jako symbol, který reprezentuje výrobek či službu, a to především z pohledu externího zákazníka, klienta či jiného zájemce o vybraný produkt. Značka však může také charakterizovat danou organizaci z interního hlediska a zachycovat vztah mezi zaměstnancem a danou společností. Tento pohled na koncepci značky bývá označován jako značka zaměstnavatele.

## 1.1 Vymezení značky zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele je soubor informací o dané organizaci, který zachycuje její základní filozofii a je významným faktorem pro budování zaměstnavatelského renomé na trhu práce. Značka v tomto pojetí utváří představu o tom, co znamená být zaměstnancem v dané organizaci a symbolizuje, v čem je daný zaměstnavatel jedinečný.

Ambler v roce 1996 značku zaměstnavatele definoval jako soubor funkčních, ekonomických a psychologických výhod, poskytovaných zaměstnavatelem, které mohou být v očích zaměstnanců i veřejnosti spojované s danou organizací. Hlavním úkolem značky zaměstnavatele je podle autora tvorba uceleného obrazu o organizaci. Značka zaměstnavatele může dále napomáhat při procesu získávání a udržení klíčových zaměstnanců a při řízení jejich produktivity a angažovanosti (Barrow, 2005, s. 16).

Walker (2007, s. 44) značku zaměstnavatele označuje jako „soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší“ (Armstrong, 2015, s. 299).

Sartain dle Bednáře značku zaměstnavatele definuje 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. Budování značky zaměstnavatele zevnitř firmy, s konzistentním obsahem, hlasem a autentičností, může být nejmocnější nástroj, který jen firma může využít, aby vytvořila vztah se svými zaměstnanci a emocionálně je tak připoutala“ (Bednář, 2013, s. 210–211). Bednář dodává, že značka zaměstnavatele je neustále se měnící konstrukt, který je vytvářen z představ zaměstnanců a externích publik. Podle autora má každá organizace svou značku zaměstnavatele bez ohledu na to, jestli je známá či neznámá, nebo je spojena s pozitivními či negativními asociacemi. „Společnost se pak může snažit značku zaměstnavatele vést a ovlivňovat, nemůže ji ale tvořit a kontrolovat“ (Bednář, 2013, s. 210).

Značka zaměstnavatele může vznikat na mnoha úrovních, a to například v rámci osobní zkušenosti zákazníka, kandidáta, současného či bývalého zaměstnance nebo také pomocí reklamy a dalších forem komunikace s veřejností (Ipsos, 2017). Při prezentování značky zaměstnavatele veřejnosti je proto pro organizaci jedním z hlavních cílů tvorba „…optimálních vazeb mezi jednotlivými cílovými skupinami a organizací s využitím a podporou odpovídajících nástrojů tak, aby byla organizace veřejností pozitivně vnímána a přijímána“ (Kašparová, 2006, s. 180). Autorka dodává, že významným úkolem v rámci této formy komunikace je rovněž aktivní posilování prestiže a vytváření pozitivní image dané společnosti.

Se značkou zaměstnavatele a její pověstí se pojí určitá image. Tento pojem pochází z latinského slova *imago* a v překladu znamená obraz. Image může být označována rovněž pojmy reputace či renomé. Kašparová image definuje jako „mentální obraz, který si vytváří nějaký subjekt o okolní realitě. Mentální obraz zahrnuje soubor představ, názorů, očekávání a poznatků spojených s určitým jevem, osobou, organizací, respektive jakýmkoli dalším subjektem“ (Kašparová, 2006, s. 180). Autorka dodává, že za objekt dané image je v organizačním kontextu považována konkrétní společnost a způsob, jakým jí okolí vnímá. Vybudování, posilování, udržení pozitivní image proto vyžaduje značnou pozornost a mělo by mít dlouhodobý charakter (Kašparová, 2006, s. 181).

S budováním značky zaměstnavatele a její image může být spojována i samotná identita podniku. Kašparová (2006) uvádí, že každá organizace má svou specifickou strukturu a vazby mezi jednotlivými subjekty, které jí spoluutváří. Dodává, že v tomto

kontextu může identita definovat hranice, díky kterým se členové dané organizace vymezují od okolního prostředí. Stanovenou identitou neboli totožností dává organizace najevo své zosobnění, tedy to, čím je a čím se v budoucnosti plánuje stát. Kašparová dodává, že nástrojů, jak značku zaměstnavatele a její identitu symbolizovat, je celá řada. „Za významné prvky organizačního designu se zpravidla považuje jméno, logo, značka nebo symbol, úprava tiskovin a organizační barvy“ (Kašparová, 2006, s. 182–183).

Organizace tedy mohou aktivně ovlivnit obraz, který si vybrané subjekty (například stávající zaměstnanci či potenciální pracovníci na trhu práce) o podniku na základě jeho image vytváří a ovlivňovat tak reputaci a renomé vlastní značky. O každé organizaci v myslích veřejnosti vzniká určitý obraz, který ji diferencuje na trhu práce. Strategický a konzistentní přístup k řízení značky zaměstnavatele tak může ovlivnit vztah a zkušenost zaměstnanců či kandidátů s danou organizací.

## 1.2 Význam značky zaměstnavatele pro organizaci

Vhodně zvolená strategie komunikace značky zaměstnavatele se může dle výzkumné agentury Ipsos (2015) stát předpokladem úspěchu na trhu práce a pomáhat získat, udržet a motivovat potenciální i stávající zaměstnance dané organizace. Při budování značky zaměstnavatele je proto vhodné zapojovat nejen kandidáty, ale i stávající zaměstnance organizace a pracovat s jejich motivací, loajalitou a angažovaností. „Při budování značky zaměstnavatele je důležité se zaměřit nejen na potenciální zaměstnance, ale i na zaměstnance uvnitř firmy. Je důležité rozumět tomu, co je motivuje a jak vnímají svého zaměstnavatele, hodnoty, firemní kulturu a její hlavní součásti. Jen tak lze vybudovat opravdový a důvěryhodný brand zaměstnavatele, který pomůže nejen zefektivnit nábor, ale i podpořit motivaci zaměstnanců“ (Ipsos, 2015).

Význam značky zaměstnavatele dle Armstronga spočívá v tzv. hodnotové nabídce, kterou se daná společnost snaží vytvářet pro své stávající či budoucí zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 299). „Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnance mělo přesvědčit, aby se stali nebo aby zůstali členy organizace; tzv. značka zaměstnavatele je

image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel“ (Armstrong, 2015, s. 259).

Podle Háši se však povaha práce mění a pro vytvoření vztahu mezi organizací a pracovníkem nestačí jen blyštivá značka, slibující řadu benefitů. „Dnešní pracovník chce odvést kvalitní práci, která mu dává smysl. V momentě, kdy to tak není, není důvod zůstávat u dané firmy, je možné vzít své know-how a dovednosti a jít o dům dál. Tolik nezáleží na značce, jako na výzvě a na samotné pracovní příležitosti. Pro korporace z toho vyplývá, že již nestačí ‚leštit svoji značku a pozlátko', ale měly by přijít s radikální změnou toho, co nabízejí. Například se změnou manažerského modelu, který umožní práci podle preferencí a silných stránek” (Háša, 2016, s. 77–78).

Budování značky zaměstnavatele může významně determinovat externí i interní prostředí organizace a práce s ní vyžaduje analýzu a dlouhodobý dialog s externími i interními stakeholdery. Značku zaměstnavatele lze definovat i dle jejích složek a prvků, které ovlivňují její organizačního prostředí.

## 1.3 Složky značky zaměstnavatele

Keller uvádí, že značku lze rozdělit na různé složky, nebo také identifikátory, které slouží k jejímu odlišení a které jsou vybírány tak, aby vytvářely co možná největší hodnotu dané značky. „Prvky značky, někdy nazývané identifikátory značky, jsou ty znaky, které slouží k identifikaci a odlišení značky“ (Keller, 2007, str. 204). Příbová dodává, že mezi prvky značky patří především jméno, logo, symbol, představitel značky, slogan, popěvek (jingle) či obal (Příbová, 2000).

Tyto prvky dovytvářejí image značky a k jejich výběru prvků značky napomáhají následující obecná kritéria (Keller, 2007, s. 204–208):

1. Zapamatovatelnost – prvky značky by měly být zvoleny tak, aby byly jednoduše zapamatovatelné a rozeznatelné a usnadnily tak vybavení či rozeznání značky při nákupu nebo spotřebě.
2. Smysluplnost – prvky jsou vybírány takovým způsobem, aby jejich vnitřní význam posílil tvorbu asociací se značkou. Prvky by tedy měly být popisné a přesvědčivé.

3. Obliba – je důležité, aby se prvky značky lidem líbily, bez závislosti na zapamatovatelnost a smysluplnost. Prvky značky by tedy měly být bohaté na obraznou a jazykovou představivost a jsou v podstatě zábavné a zajímavé.
4. Přenosnost – prvky jsou identifikovány dvojím způsobem. V první řadě je zvažováno, zda je možné se stejným prvkem značky představit nový výrobek ve stejné nebo jiné kategorii. A v řadě druhé, do jaké míry dodává prvek značky hodnotu v mezích geografických hranic a segmentů trhu.
5. Adaptabilita – jedná se o přizpůsobení prvků značky v průběhu času, aby bylo možné je modernizovat a aktualizovat.
6. Možnost ochrany – do jaké míry je možné prvek značky chránit, a to jak z právního hlediska, tak i z hlediska konkurence.

Keller dodává, že první tři kritéria (zapamatovatelnost, smysluplnost a obliba) jsou charakteristická spíše pro budování dané značky, zatímco další tři kritéria (přenosnost, adaptabilita a možnost ochrany) se věnují způsobům, jak danou značku aplikovat, chránit a dále pracovat s jejími možnostmi (Keller, 2007, s. 204).

Řadu poznatků o řízení značky lze aplikovat i při budování značky zaměstnavatele, nicméně tato oblast se nezaměřuje pouze na vlastnosti dané značky, ale i na způsob komunikace s externím a interním prostředím organizace.

Barrow uvádí dvanáct dimenzí značky zaměstnavatele, které označuje jako *employer brand mix* (viz obr. 1). Tyto oblasti dále rozděluje do dvou klíčových oblastí, z čehož první se dotýká externího kontextu a organizační politiky a druhá spíše interního kontextu a praxe uvnitř organizace. Autor dodává, že employer brand mix může být užitečným nástrojem při budování vlastní autentické značky zaměstnavatele a jeho nástroje demonstruje na následující ilustraci (Barrow, 2005, s. 149–160):

**Obr. 1** – **Employer brand mix**

Zdroj: Barrow, 2005, s. 149, upraveno a přeloženo autorkou

### 1.3.1 Externí kontext: Politika značky zaměstnavatele

V rámci nastavování politiky řízení značky zaměstnavatele je významná práce s její *externí reputací* (Barrow, 2005, s. 149–155). Ta je ovlivňována nejen kvalitou služeb či produktů dané organizace, ale také názory a postoji stávajících zaměstnanců. Barrow doporučuje do strategie komunikace při práci s externí reputací zapojit i pracovníky podniku a zajistit, aby byli dobře informováni o všech významných marketingových aktivitách. V praxi to znamená, aby rozuměli prezentovaným sloganům či mottům a mohli tak dobré jméno organizace šířit mezi další zainteresované strany.

Mezi další klíčové úlohy Barrow řadí *interní komunikaci*, která by měla působit konsistentně a měla by reflektovat hodnoty a vize organizace, které společnost navenek reprezentují a utváří její image.

Další oblastí, která podle Barrowa svým působením může významně ovlivňovat značku zaměstnavatele, je způsob vedení lidí v organizaci, který autor označuje jako *senior leadership.* Styl, kterým vedení organizace komunikuje a jeho projevy v chování mohou mít

dopad na vztah zaměstnanců k samotnému podniku a jejich vnímání značky zaměstnavatele. Vedoucí pracovníci by si proto měli být vědomi vlivu svého jednání a chování, kterým formují vztah a angažovanost zaměstnanců k samotné organizaci.

Práce s *hodnotami a CSR* podle Barrowa rovněž úzce souvisí s budováním značky zaměstnavatele. Autor uvádí, že ze studie provedené nadacemi Work Foundation a Future Foundation, která zkoumala dopad CSR na značku zaměstnavatele, vyplynulo, že 20 % zaměstnanců považuje zaměstnavatele s pozitivním společensky odpovědným obrazem za atraktivnější. Podle studie společnosti Corporate Citizenship Company se jako významné v tomto kontextu ukázalo také to, jakou míru odpovědnosti je daná organizace ochotna převzít vůči společenským výzvám. Jako nejdůležitější se podle zmíněné studie pro zaměstnance jeví přístup podniku k diverzitě na pracovišti a rovnováha mezi osobním a pracovním životem (Barrow, 2005, s. 153).

Tyto poznatky reflektují příbuzné studie a literaturu, kterým se podrobněji věnuji v druhé kapitole této práce. Značka zaměstnavatele je tedy mimo jiné postavena na komunikaci společných hodnot, které daná organizace ctí. Prostředí, ve kterém funguje vzájemné sdílení hodnot, může dlouhodobě zajišťovat udržení klíčových pracovníků a přilákání talentovaných zaměstnanců.

Další důležitou oblastí, která souvisí s kontextem budování značky zaměstnavatele, je podle Barrowa *systém měření a evaluace*. Evaluce formou 360-stupňové zpětné vazby, měření výkonnosti pomocí systému Balance Scoredcard či jiné průzkumy v oblasti práce se podle autora rovněž jeví jako vhodná strategie pro práci se značkou zaměstnavatele. Pokud s výsledky těchto měření organizace vhodně nakládá, dává tak svým zaměstnancům či zákazníkům najevo, že se získanou zpětnou vazbou a jejich názory a návrhy pracuje a zařazuje je do svého rozhodování o dalším řízení.

Poslední z dimenzí ovlivňujích politiku značky zaměstnavatele, je dle Barrowa *provozní podpora*, které se dostává zaměstnancům od samotné organizace. Právě ta v praxi může otestovat, co se opravdu skrývá pod značkou zaměstnavatele a ověří autenticitu prezentované značky v porovnání s organizační kulturou. Autor dodává, že právě tato dimenze je v oblasti práce se značkou zaměstnavatele klíčová, protože se týká zkušenosti samotných pracovníků se zaměstnavatelem a jeho chováním vůči nim. V případě vhodné formy komunikace, chování a podpory vůči zaměstnancům tak může zaměstnavatel prokázat

autenticitu svého brandu a zvýšit tak loajalitu lidí vůči podniku samotnému (Barrow, 2005, s. 149–155).

Foster dodává, že značka zaměstnavatele by z externího kontextu měla být unikátní a dostatečně zřetelná a především by měla funkčně i symbolicky splňovat potřeby svých stakeholderů. Značku zaměstnavatele z tohoto úhlu pohledu autor považuje za psychologickou smlouvu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ve vnějším prostředí jako slib od organizace směrem k jejím zákazníkům (Foster, 2010, 408–409).

### 1.3.2 Interní kontext: Praxe značky zaměstnavatele

Barrow (2005, s. 155–160) tvrdí, že při budování značky zaměstnavatele je důležité zaměřit se i na vnitřní prostředí a procesy v dané organizaci. Interní kontext budování značky zaměstnavatele se dle autora týká oblasti náboru a adaptace, vedení lidí, hodnocení výkonu, vzdělávání a rozvoje, odměňování a pracovního prostředí, což jsou činnosti, které se úzce dotýkají personálního řízení.

Dle Kocianové (2012) lze personální činnosti vnímat jako „…aktivity zajišťované personalisty (personálním útvarem) a liniovými vedoucími pracovníky. Vztah úkolů a činností v tomto smyslu je možné charakterizovat tak, že úkoly personálního řízení jsou naplňovány prostřednictvím realizace dílčích personálních činností, úkoly naznačují cíle, dílčí činnosti jsou prostředkem k jejich dosažení. Dílčí personální činnosti v současnosti zahrnují analýzu pracovních míst a kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, adaptaci, rozmisťování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení kariéry pracovníků, oblasti pracovních podmínek a péči o pracovníky, kolektivní vyjednávání a personální poradenství“ (Kocianová, 2012, s. 10).

Barrow zmiňuje, že v rámci dimenze *náboru a adaptace* práce se značkou zaměstnavatele nekončí jen u procesu přijímání nových pracovníků do dané společnosti, nýbrž se jedná o dlouhodobé a vzájemné budování vztahu mezi pracovníkem a společností. V oblasti náboru jde především o výběr zaměstnanců, kteří se svými postoji, názory a hodnotami hodí do prezentované firemní kultury, který Barrow nazývá jako správný „fit“.

*Vedení lidí* a kompetence při řízení týmu Barrow rovněž považuje za zásadní faktor úspěchu při práce se značkou zaměstnavatele v rámci interního fungování organizace, který

může ovlivňovat způsob, jakým se zaměstnanci v rámci svého týmu cítí angažováni. I nabídka *vzdělávání a rozvoje* může být jedním z klíčových nástrojů pro budování atraktivity zaměstnavatele na trhu práce, který má svůj význam i v angažovanosti stávajících zaměstnanců, stejně jako systém *odměňování,* který spoluutváří představu o dané značce zaměstnavatele. Pocit ocenění je jedním z kritických faktorů pro udržení angažovanosti lidí v organizacích a činnost pracovníků by proto měla být řádně ohodnocena. Při vytváření představy o atraktivní značce zaměstnavatele ovšem existuje celá řada dalších symbolů, které brand reprezentují. Další oblastí, která může ovlivňovat způsob, jakým zaměstnanci vnímají značku zaměstnavatele a jak si mohou zvnitřnit firemní hodnoty, je *hodnocení výkonu* a to především díky přímé konfrontaci těchto hodnot s výsledky hodnocení vlastní každodenní práce. Autor dodává, že *pracovní prostředí* se rovněž může stát významným bodem při utváření příjemného a atraktivního pracovního prostředí, napomáhat sdílení hodnot v rámci organizační kultury a demonstrovat osobitost a výjimečnost zaměstnavatele (Barrow, 2005, s. 155–160).

Foster uvádí, že v rámci interního kontextu by osoby odpovědné za řízení značky měly zajistit, aby identita a firemní kultura organizace odrážely cíle a hodnoty, které sdílí se svými zaměstnanci. Podoba značky zaměstnavatele proto musí být jasně definována, protože reflektuje chování, činnosti, symboly a způsob komunikace, které mohou danou organizaci odlišovat od ostatních a vytvářet příznivý dojem na její cílové skupiny. Interní práce se značkou zaměstnavatele tedy může pomoci zvýšit identifikaci zaměstnanců a to například prostřednictvím aktivit, určených k dalšímu vzdělávání pracovníků o hodnotách značky. Implementaci takových činností, v tomto kontextu především právě školení zaměstnanců nebo výběr, získávání a udržení pracovníků, mohou dle autora zajišťovat marketingové nebo také personální útvary (Foster, 2010, 408–409).

## 1.4 Nástroje značky zaměstnavatele a jejich využití v systému personálního řízení

Budování značky zaměstnavatele může být při aplikaci mezi personální činnosti nazýváno také jako personální marketing. Řada organizací pro zisk zaměstnanců využívá nabídku zajímavého finančního ohodnocení a dalších zaměstnaneckých výhod, nicméně pro zefektivnění výběru a udržení těchto pracovníků je třeba zařadit i nemateriální faktory,

které by napomohly šíření značky zaměstnavatele spolu s dobrou pověstí dané organizace a potenciálně tak zajistily vyšší spokojenost zaměstnanců.

K vytváření takových faktorů mohou přispívat i personální oddělení. Koubek uvádí, že „úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst a bezproblémové formování personálu organizace začíná mít v poslední době koncepční charakter…“ a vyúsťuje do aktivity, kterou autor označuje jako personální marketing (Koubek, 2009, s. 160). „Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“ (Koubek, 2009, s. 160).

Häuser s Polákovou (2003) personální marketing definují obdobně, tedy jako systematické využití marketingových principů v personálních činnostech, které aplikuje strategie, metody a techniky marketingu. Využíváním těchto principů tak cílí na potenciálního zaměstnance jako „klienta“ a snaží se získat a udržet klíčové zaměstnance. Personální marketing tedy necílí pouze na kandidáty na trhu práce, ale zahrnuje do těchto procesů i stávající zaměstnance s cílem udržet si jejich loajalitu a angažovanost.

Aplikace principů personálního marketingu, nejen k získávání nových pracovníků, se stává aktuálním tématem v oblasti lidských zdrojů. Agentura Ipsos ve svém výzkumu z roku 2015 poukazuje na zjištění, že trend práce se značkou zaměstnavatele se začíná objevovat i v personálních činnostech významných společností. „Ipsos realizoval v dubnu 2015 výzkum mezi HR managery a řediteli významných společností, kteří se zúčastnili konference Human Power Forum, pořádané společností Topvision v Praze. Z interaktivní ankety vyplynulo, že společnosti věnují v personální oblasti velkou pozornost zejména HR reportingu (84 %) a talent managementu (67 %), dále i sladění pracovního a osobního života (58 %). Na Employer Brand se zaměřuje 53 % společností“ (Ipsos, 2015).

Trendem v této oblasti se stává i vývoj nástrojů a technik, umožňujících měřit značku zaměstnavatele. Za zmínku stojí například využití barevné typologie, která je založena na metodě CWAT (Colour-Word Association Technique). Jedná se o barvově-slovní asociační techniku, ve které jsou na základě osmi barev získávány postoje lidí vůči konkrétnímu obrazu nebo slovu. Výsledky šetření jsou vyhodnocovány na základě známosti (reputace) a atraktivity daného objektu a s ním spojenými hodnotami a komunikací. Tato

technika je aplikována v různých oblastech, například v medicíně, školství, sportu i personální oblasti (Engage Hill, 2014).

Strategie značky zaměstnavatele by měla vycházet z cílů, vizí a strategií dané společnosti. Armstrong tvrdí, že pro efektivní práci se značkou zaměstnavatele je v rámci činností personálních oddělení v organizaci „…nezbytné pochopit potřeby podniku a rozhodující faktory jeho úspěchu – kam podnik směřuje, jak se tam hodlá dostat a co je rozhodující pro dosažení úspěchu nebo naopak neúspěchu“ (Armstrong, 2007, s. 70). Autor dodává, že tyto informace lze získat například realizací průzkumu trhu, jeho vyhodnocením a převedením do marketingových plánů rozvoje produktů a služeb, které by měly určit náklady těchto iniciativ a jejich výhody a zároveň tak uspokojit identifikované potřeby organizací a jejích stávajících či potenciálních zaměstnanců a zákazníků.

Takovému postupu je podle Armstronga blízký již zmíněný anglický termín branding, tedy tvorba dobré značky či dobrého jména zaměstnavatele, ve kterém jde především o postup plánování práce s určitým produktem či službou. Konkrétně se jedná o „… identifikaci produktu nebo služby, o vyjádření a vysvětlení výhod, které přináší, tedy o označení všeho, co produkt nebo službu odlišuje od jiných produktů či služeb, a tak na něj nebo na ni upoutává pozornost“ (Armstrong, 2007, s. 70). Autor dodává, že exkluzivitu značky a jejích služeb a produktů lze posílit například skrze loga, informační letáky či brožury.

Dle Koubka (2009) do činností personálního marketingu patří průzkum trhu práce, tedy bližší analýza vnějších podmínek, které ovlivňují pracovní sílu dané organizace, její formování a funkce. Z celého výčtu činností považuji za významné: analýzu trhu práce a nabídku pracovních pozic u konkurenčních společností, populační vývoj ve vztahu k reprodukci pracovních zdrojů, ekonomické a sociální podmínky ve společnosti, ale také hodnotové žebříčky lidí, politické a legislativní podmínky, týkající se především politiky zaměstnanosti v dané oblasti, mobilitu obyvatelstva a dále například otázky technologií a jejich využitelnost v organizaci. Jde tedy především o snahu „…porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a porozumět i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby“ (Koubek, 2009, s. 162–163).

Personální marketing je možné využít nejen jako stabilizační a motivační prvek k posílení sounáležitosti pracovníků s organizací, ale také jako nástroj pro budování dobré zaměstnavatelské pověsti. Koubek (2009, s. 163) uvádí celou řadu činností a nástrojů

budování značky zaměstnavatele, avšak pro zarámování nástrojů a metod personálního marketingu do koncepce společenské odpovědnosti zde uvádím pouze ty nástroje, jenž podle mého názoru souvisí se CSR strategií organizace a jejími pilíři, které podrobněji popíši v druhé kapitole práce. Dle Koubka (2009, s. 163) sem patří například:

- Dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků.
- Péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí.
- Humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce.
- Příznivé podmínky pro komunikaci.
- Dobré vztahy s odbory.
- Sponzorování, charitativní činnost.
- Ekologické aktivity organizace.

Mezi nástroje, které mohou být v rámci personálních činností využity pro budování značky zaměstnavatele, lze dále řadit například podobu webových stránek dané organizace, sociální sítě, tvorbu videí, komunikaci s partnery, participaci na pracovních veletrzích, public relations aktivity, pomocí kterých mohou být komunikovány vize či hodnoty dané organizace, účast v žebříčcích ovlivňujících atraktivitu daného subjektu[1], způsob rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, pracovní prostředí či společensky odpovědné chování organizace, na které se podrobněji zaměřuji v druhé kapitole.

Personální marketing chápu jako jeden z nástrojů pro přilákání a udržení kandidátů, zaměstnanců a dalších spolupracovníků (či stakeholderů), který využívá marketingových principů. Jedním z jeho hlavních cílů je formování personálu organizace, a to jak z hlediska získávání potenciálních zaměstnanců, tak i z hlediska jejich další stabilizace v organizaci.

[1] Příkladem těchto žebříčků, realizovaných v České republice, je například žebříček CZECH TOP 100 (CZECH TOP 100, 2016), studie Best Employer Česká republika, organizovaný společností Aon Hewwit Česká republika (Aon Hewwit CZ, 2015), nebo také Žebříček Czech Republic's Most Attractive Employers (Universum, 2017).

# 2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Organizace věnují stále více pozornosti automatizaci, snižování nákladů, hledání konkurenčních výhod a dalším možnostem, kterými by se mohly odlišit na stále rychleji se měnícím trhu. „Řada ekonomicky a průmyslově vyspělých zemí se již několik let zabývá nástupem tzv. 4. průmyslové revoluce[2]. Ta zásadním způsobem mění povahu průmyslu, energetiky, obchodu, logistiky a dalších částí hospodářství, včetně souvisejících oblastí s dopadem do celé společnosti. Předpokládané dopady této evoluční revoluce jsou celospolečenské“ (Mařík, 2015, s. 1).

Šindelářová tvrdí, že „…změny v oblasti práce a lidské seberealizace souvisejí se širšími sociokulturními proměnami v hodnotových orientacích od materialistických k postmaterialistickým sociálním hodnotám a postojům“ a dodává, že tento posun se začíná objevovat i v organizačním kontextu. „Cílem této orientace je efektivnější zacházení s kulturním kapitálem potenciálu lidských tvůrčích zdrojů“ (Šindelářová, 2006, s. 236). Autorka dodává, že zmíněné změny v hodnotách se dotýkají i sílícího vědomí hrozby ekologické krize, která je „…markantním omezujícím činitelem dalšího růstu materiálního blahobytu. Ekologické vědomí vyžaduje vyšší stupeň odpovědnosti člověka k omezování devastace životního prostředí a k zachování života na planetě vůbec“ (tamtéž).

Zájem o problematiku společenské odpovědnosti (CSR) se objevuje přibližně v polovině minulého století a jeho principy staví na koncepci udržitelného růstu 3P (people, planet, profit). Ty poskytují organizacím možnost řídit rizika na enviromentální, sociální a finanční úrovni (Kunz, 2012, s. 20). Přestože bývá CSR kritizováno za to, že v řadě případů jde pouze o marketingový tah a způsob vylepšování organizační image, pravý význam realizace CSR aktivit má podle mého názoru z hlediska udržitelnosti celospolečenské odůvodnění.

[2] V kontextu 4. průmyslové revoluce bývá používán i termín Práce 4.0.

## 2.1 Vymezení CSR

Jedním z prvních autorů, který rozpracoval problematiku společenské odpovědnosti v oblasti podnikání, byl Howard Bowen a je proto právem považován za jednoho ze zakladatelů myšlenky CSR. Bowen na koncept CSR pohlíží především jako na způsob, jakým se organizace chovají ke společnosti, který by dle autora mělo zahrnovat etický přístup ke všem zúčastněným stranám a respektovat legislativní a regulační nároky okolního prostředí (Bowen, 2013). Další autor, který se také částečně věnoval významu společenské odpovědnosti a poskytl pohled na problematiku odpovědného řízení především z pohledu manažerů byl, Peter Drucker (Drucker, 1954).

Pojem společenská odpovědnost je v dnešní době již globálně známý a využívaný koncept bez obecné shody na jednotné definici. Tato nejednotnost je způsobena především nastalou situací, při které je veškerá iniciativa organizací a dalších subjektů v oblasti společenské odpovědnosti postavena na principu dobrovolnosti. Tento stav na jednu stranu umožňuje širokou interpretaci i diskuzi mezi všemi zainteresovanými stranami, na druhou stranu nezaručuje dostatečnou zainteresovanost jednotlivých subjektů do témat společenské odpovědnosti. Chápání pojmu CSR je proto v neustálém vývoji, se kterým souvisí i dynamika a nutnost aktualizace strategických dokumentů, které se dotýkají tohoto konceptu (Kašparová a Kunz, 2013, s. 12–13).

„Většina definic společenské odpovědnosti podniků požaduje po organizaci, aby se chovala společensky zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí atd.“ (Pavlík, 2010, s. 19). Dle Dahlsruda lze v rámci širokého spektra definic CSR vymezit pět základních oblastí, kterých se tento pojem dotýká. Patří mezi ně oblast environmentální, sociální a ekonomická, dále téma stakeholderů a také princip dobrovolnosti (Kunz, 2012, s. 15).

Evropská komise (EK) v Zelené knize Evropské Unie vymezuje CSR jako koncepci, v rámci které organizace dobrovolně integrují sociální a ekologická hlediska do svých podnikatelských aktivit a do svých vztahů se zainteresovanými stranami, neboli stakeholdery (Evropská komise, 2001, s. 6). O deset let později byla v dokumentu *Obnovená strategie pro podporu společenské odpovědnosti* stanovena nová definice, jež navrhuje inovativnější pohled na sociální odpovědnost organizací jako na „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost. Předpokladem pro naplnění této odpovědnosti je

dodržování platných právních předpisů a kolektivních dohod sociálních partnerů“ (Evropská komise, 2011, s. 6).

EK ve věci realizace CSR dále navrhuje, aby organizace do své podnikatelské činnosti zařadily systém, který by napomohl integraci sociálních, environmentálních a etických témat do jejich strategie. Takový systém by dle zmíněné strategie Evropské komise měl být vytvářen v úzké spolupráci s příslušnými zúčastněnými stranami a s cílem „…maximalizovat vytváření společné hodnoty pro své vlastníky/podílníky, další zúčastněné strany a společnost obecně…“ a také „…určit případný nepříznivý dopad své činnosti, předcházet mu a zmírňovat jej“ (Evropská komise, 2011, s. 6).

Business Leaders Forum (2008, s. 25), organizace, která je jedním z hlavních subjektů, jež koncept CSR v České republice zastřešují, CSR definuje jako dobrovolný závazek organizací chovat se odpovědně k prostředí, ke společnosti i k oblasti podnikání. To znamená, že organizace, které do své praxe aplikují principy CSR, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, pokouší se o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí, starají se o dobré vztahy se svými zaměstnanci nebo například podporují region, ve kterém působí. Takové subjekty jsou tak dle Business Leaders Forum „…nositeli pozitivních trendů a pomáhají měnit podnikatelské prostředí jako celek, odlišují se od konkurence, stávají se žádaným partnerem podobně smýšlejících firem a atraktivním zaměstnavatelem. Společensky odpovědné aktivity jsou čistě dobrovolné a charakteristické tím, že jdou nad rámec povinností daných zákonem“ (Business Leaders Forum, 2008, s. 25).

Na vymezení koncepce CSR a jejím zastřešení se tedy podílí celá řada subjektů na národní i mezinárodní úrovni. Kašparová uvádí, že tyto organizace a hnutí se „…také snaží o podporu rozšiřování myšlenek CSR, a to nejen mezi zástupce podniků. Za všechny je možné jmenovat například mezinárodní organizace Business for Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development, organizaci Prince of Wales international Business Leaders Forum napojenou na transatlantické instituce, jsou Světová banka, OSN či ILO. V Evropě je pak CSR podporována orgány EU a sítí jejich partnerů“ (Kašparová, 2013, s. 13).

Příklady institucí, které se snaží o rozšiřování principů společenské odpovědnosti v prostředí České republiky a fungují na národní úrovni zároveň jako platformy CSR, je již zmíněné Business Leaders Forum Česká republika (Business Leaders Forum, 2017), dále

Byznys pro společnost (Byznys pro společnost, 2017a) či Asociace společenské odpovědnosti (Asociace společenské odpovědnosti, 2017).

Koncept CSR není vázán pouze na podnikatelský sektor. Objevují se národní i nadnárodní iniciativy, které mají za cíl rozvíjet koncepci CSR v dalších oblastech společenského života. Právě Asociace společenské odpovědnosti ve spolupráci s Úřadem vlády ČR, UN Global Compact v ČR, Ministerstvem průmyslu a obchodu, Českou rozvojovou agenturou a Informačním centrem OSN v Praze na jaře roku 2017 zastřešuje vůbec první nezávislé ocenění v naplňování udržitelnosti a společenské odpovědnosti, nazvané Ceny SDGs (Ceny udržitelného rozvoje). Národní informační portál o CSR na své webové stránce uvádí, že „Česká republika se připojila k naplňování světové Agendy 2030 již v roce 2015, když současně s ostatními členskými státy OSN přijala sedmnáct cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals – SDGs). Aktuálně spuštěný projekt ‚Ceny SDGs' se stává jedním z konkrétních kroků při cestě za šířením a propagací SDGs na národní úrovni. Hlavními cíli projektu Ceny SDGs jsou kromě ocenění úsilí českých firem a organizací, začleňujících udržitelnost a globální Cíle udržitelného rozvoje do svých strategií, také motivace ostatních hráčů na trhu k aktivitám, které povedou k tvorbě udržitelné budoucnosti v nejen v České republice, ale také ve světě“ (Národní informační portál o CSR, 2017).

Přestože se CSR dynamicky vyvíjí, potenciál této koncepce je dle některých autorů stále nevyužit. Podle Kuldové (2012) je společenská odpovědnost v očích veřejnosti i samotných podniků často mylně interpretována jako charita, sponzoring či firemní filantropie a měří se tak pouze na základě objemu částek, které jsou do vybraných aktivit investovány, a ne na základě samotného dopadu na společnost. Kuldová doporučuje tento koncept uchopit více holisticky a propojit ho s podnikatelským myšlením. „Je třeba efektivně spojit ekonomickou a společenskou hodnotu firmy, sladit společensky odpovědné aktivity s jádrem podnikání a přeměnit CSR na konkurenční výhodu, která zvyšuje výkonnost a konkurenceschopnost firmy“ (Kuldová, 2012, s. 11).

Na základě uvedených závěrů z odborné literatury mohu říci, že společensky odpovědná organizace se ve svém portfoliu nesoustředí pouze na dosahování svého zisku, ale zároveň se – zcela dobrovolně, nad rámec legislativních povinností – v rámci své oblasti působnosti snaží o komplexní zlepšování kvality ekonomického, sociálního a environmentálního prostředí.

## 2.2 Pilíře CSR

Společensky odpovědné aktivity lze rozdělit do několika pilířů, které bývají nazývány jako „triple-bottom-line“, neboli 3P. Kunz mezi ně řadí ekonomický („profit“), sociální („people“) a environmentální („planet“) pilíř a dodává, že existence všech zmíněných oblastí v rámci strategie společenské odpovědnosti může zajistit trvalou udržitelnost organizaci i jejímu okolí (Kunz, 2012, s. 20).

Prskavcová v kontextu koncepce 3P zmiňuje, že společenská odpovědnost organizací vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu již zmíněných 3P – „people, planet, profit“ (lidé, planeta, zisk). To dle autorky znamená, že organizace se soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na enviromentální a sociální aspekty své činnosti a jsou tak přirozenou součástí okolní komunity, regionu a společnosti (Prskavcová, 2008, s. 10).

Byznys pro společnost definuje CSR jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních organizačních operací a interakcí se stakeholdery. Udržitelné podnikání organizace je dle Byznysu pro společnost realizováno ve čtyřech základních oblastech. Těmi jsou okolní komunita, životní prostředí, marketplace (trh) a workplace (pracovní prostředí) organizace (Byznys pro společnost, 2017b).

Kunz (2012, s. 20) uvádí příklady aktivit, které mohou organizace v rámci jednotlivých pilířů CSR realizovat nad rámec hlavního cíle podnikání, za které lze všeobecně považovat trvalé dosahování a udržení zisku. Příkladům společensky odpovědných aktivit se věnuji v následujících subkapitolách 2.2.1 až 2.2.3.

### 2.2.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř CSR se týká především propojení hlavního cíle podniku – zvyšování zisku – s odpovědným chováním organizace jako ekonomického celku, který svým chováním ovlivňuje interní i externí stakeholdery.

V rámci ekonomického pilíře se společensky odpovědné chování dle Kunze může projevovat naplňováním následujících aktivit (Kunz, 2012, s. 21):

- Etické a protikorupční chování organizace a jejích zaměstnanců, například zpracováním etického kodexu, či obdobného dokumentu, který upravuje chování v organizaci.
- Způsob správy a řízení organizace, který ochraňuje její svobodu, tvořivost a flexibilitu.
- Věrohodnost a transparentnost organizací, tedy například ochotu poskytovat pozitivní i negativní informace o chodu daného subjektu všem zainteresovaným stakeholderům.
- Vztahy se zákazníky a dodavateli, které jsou dlouhodobé a zajišťují spokojenost všech zúčastněných stran. Může se jednat například o včasné platby v obchodním styku, dodržování lhůty dodání produktů, nabídku kvalitních výrobků za adekvátní cenu a řadu dalších, tedy obecně respektování smluvených podmínek mezi všemi zainteresovanými stranami.
- Trvalý dialog s akcionáři a soulad podnikatelských aktivit s jejich očekáváním. Tento bod může souviset s chováním vůči vlastníkům a akcionářům (tzv. *shareholderům*[3]), jež se projevuje například podporujícím přístupem k inovacím a obecné udržitelnosti podnikatelských aktivit, ochranou duševního vlastnictví a dodržováním pravidel čestného konkurenčního boje.

### 2.2.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř společenské odpovědnosti v organizacích souvisí především s respektem a péčí o vlastní zaměstnance a tvorbou vhodných pracovních podmínek. Zařazení sociálně odpovědných aktivit do každodenního provozu tak může oběma stranám, na jedné straně organizaci, na straně druhé jejím pracovníkům, přinést vzájemné benefity.

„Představitelé podnikatelského sektoru by si měli uvědomit, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní společnosti klíčovým faktorem k jejich úspěšnému

[3] Zmíněný trvalý dialog s akcionáři podniku bývá nazýván také jako *shareholder dialogue* (Kunz, 2012, s. 21).

fungování“ (Kunz, 2012, s. 22). Autor dodává, že odpovědný přístup organizací k zaměstnancům může vyústit v řadu benefitů, například v podobě přední pozice na trhu práce a získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajalitě zaměstnanců, jejich nižší fluktuace a absence či vyšší výkonnosti těchto pracovníků.

Dle Kunze (2012, s. 22–23) mohou CSR aktivity sociálního pilíře nabývat následujících podob:

- Vytváření podmínek pro work-life balance, tedy poskytnutí možnosti a prostoru pro soulad pracovního a osobního života zaměstnanců. Pro implementaci principů work-life balance lze využít celou řadu nástrojů jako například zavedení pružné pracovní doby, poskytnutí možnosti práce z domova, přidělení pracovní činnosti zaměstnancům i v období jejich rodičovské dovolené nebo nabídka poradenství či právních služeb v krizových situacích. Trendem posledních let v této oblasti se také stávají firemní školky.
- Rozvoj lidského kapitálu, tedy například nabídnutím možnosti zvyšování kvalifikace, poradenství v oblasti kariéry a další podporou pravidelného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Outplacement, tedy propouštění zaměstnanců, při kterém se organizace postará o zajištění rekvalifikace a další uplatnění těchto pracovníků po ukončení spolupráce a zároveň jim nabídne další druhy pomoci. Kocianová (2010, s. 195–196) uvádí, že outplacement neboli outplacementové poradenství „…je programem pomoci propuštěným pracovníkům, aby snáze našli novou práci“ a může být zajišťován přímo danou organizací nebo využitím externí specializované služby. Přes jeho finanční náročnost autorka považuje realizaci outsourcingových aktivit za přínosnou strategii pro danou organizaci, a to především z důvodu zachování dobré pověsti značky zaměstnavatele. „Snižování počtu pracovníků by mělo být pro pracovníky co nejméně bolestivé a neměla by jím být poškozena pověst organizace jako zaměstnavatele“ (Kocianová, 2010, s. 195–196). Dodává, že mezi outplacementové programy mohou být zařazeny služby vzdělávání zaměřené na přípravu hledání nového zaměstnání, kariérové a psychologické poradenství, jazykové vzdělávací programy, nabídka využití technického zařízení organizace i v období po odchodu z pracovní pozice, poskytnutí možnosti účastnit se development centra pro profesní nasměrování a další.

- Zaměstnanecká politika, tedy například poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých benefitů, které jsou nad rámec legislativního rámce, formou příspěvků na stravování, penzijního připojištění, dovolené či sportovních a kulturních aktivit. Kunz v této souvislosti zmiňuje tzv. cafeteria systém, ve kterém „…si zaměstnanci mohou v rámci svého kreditu sami vybrat z výhod, které jsou jim nabízeny. Díky tomu získávají často pocit hodnotnějšího naplnění svých osobnějších potřeb či vyšší pocit spravedlnosti“ (Kunz, 2012, s. 22).
- Diversity management, tedy dodržování principu rovných pracovních příležitostí, při kterém organizace „…přistupují se stejným respektem ke každému zaměstnanci, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení či víru. Tzv. diversity management přistupuje k problematice rovných příležitostí ještě šířeji a cíleně se snaží prosazovat pravidla různorodosti (diverzity) v organizaci. Záměrem je plně podporovat silné stránky všech zaměstnanců, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, ve prospěch firmy“ (Kunz, 2012, s. 23).

Aktivit umožňujících prostor pro rozvoj sociálního pilíře CSR v organizacích tak existuje celá řada. Kunz (2012, s. 23) mezi tyto aktivity zařazuje dále boj proti mobbingu a sexuálnímu obtěžování, humanizace a obohacování pracovní činnosti, například rotací práce, ochrana práce a péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj zdravé podnikové kultury i přátelského a otevřeného podnikového klimatu, respekt a dodržování lidských práv a povinností, evaluace organizačních rozhodnutí a jejich sociálních důsledků a následné řízení rizik, sociální monitorování a reportování, zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva či zákaz dětské práce.

Podle mého názoru by se měl právě sociální pilíř CSR stát pomyslným můstkem mezi CSR a činností personálních útvarů, který legitimizuje využití CSR aktivit v personálních činnostech organizace. Jak uvádí Kocianová (2010), jedním z cílů personálního řízení „…je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace“ (Kocianová, 2010, s. 9). Pokud personální oddělení zařadí některé z CSR aktivit sociálního pilíře do organizační struktury, mohou tak zajistit loajalitu a motivovanost svých pracovníků.

Pro komunikaci těchto činností směrem k zaměstnancům mohou být využity některé z metod personálního marketingu. „Významný vliv má prezentace organizace na trhu práce, jež zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání pracovníků, tj. především inzerce, spolupráce se školami, personálními agenturami, profesními organizacemi ad. i úroveň výběru pracovníků, zejména způsob jednání s uchazeči. Dobré jméno organizace jako zaměstnavatele spoluutváří její personální politika…“, která zahrnuje systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky a péči o pracovníky, možnosti osobního rozvoje nebo i přístup nadřízeného k vedení a oceňování práce (Kocianová, 2010, s. 89).

### 2.2.3 Enviromentální pilíř

Enviromentální pilíř CSR souvisí nejčastěji s péčí o životní prostředí a eliminací dopadů podnikové výroby a dalšího fungování na jeho okolí. „Firemní vedení by si mělo uvědomit, že odpovědnost firmy v této oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí, které firma svým fungováním nějakým způsobem vždy ovlivňuje, ať již se jedná o vzhled dané krajiny, hlučnost, využívání zdrojů, emise, odpady či dopravní zátěž“ (Kunz, 2012, s. 24). Dle autora je proto na místě tvorba vhodné a proaktivní politiky v enviromentální oblasti a také transparentnost a otevřená komunikace vůči široké veřejnosti.

Dle Kunze mohou konkrétní aktivity enviromentálního pilíře nabývat především následujících podob:

- Tvorba ekologické politiky organizace, realizovaná například omezením negativních dopadů na životní prostředí, ekologicky šetrnější výrobou a nabízenými produkty či službami daného subjektu.
- Ochrana přírodních zdrojů, tedy například snižování energetické spotřeby či využívání alternativních obnovitelných zdrojů.
- Investice do ekologických technologií a další investiční opatření, které mohou organizaci přes počáteční náklady v dlouhodobějším měřítku zajistit výrazné zlepšení konkurenceschopnosti.
- Odpadové hospodaření, související s třízením a recyklací odpadů.

- Implementace enviromentálních zásad do procesu výběru dodavatelů[4].
- Monitoring vlivu organizačního fungování na životní prostředí (Kunz, 2012, s. 24–25).

Za významnou oblast CSR, kterou lze zároveň realizovat v souladu s organizační strategií a obchodními cíli, lze považovat i aplikování principů filantropie v organizačním kontextu. Jde o celou řadu aktivit, které vedou k vědomému podporování druhých a snaze přispět k vyšší kvalitě jednotlivců i společnosti a budování veřejného blaha a hodnot ve společnosti (Kunz, 2012, s. 54).

„Jedním z mnoha projevů CSR je také firemní filantropie – donátorství finančních prostředků, služeb a produktů, které je nasměrováno do potřebných sociálních oblastí, nebo do oblasti, kde firma působí, kde chce zlepšit životní podmínky a vypadat jako ‘dobrý občan‘“ (Kopecký, 2013, s. 192). Strategickou filantropii autor dále definuje jako „…dlouhodobé, sociálně odpovědné přispívání finančními prostředky, výrobky, expertízou či dobrovolnickou činností v případech a záležitostech, jež jsou v linii se strategickými obchodními cíli organizace“ (tamtéž).

Kunz (2012) dodává, že „firmy samotné mohou za svoji angažovanost v oblasti firemní filantropie získat řadu benefitů v podobě:

- Vyšší loajality zaměstnanců a jejich zvýšené identifikaci s podnikem.
- Pozitivní image a posilování hodnoty značky.
- Daňových výhod.
- Uznání a vyšší náklonnost místních komunit.
- Podpory týmové práce (například u firemního dobrovolnictví)“ (Kunz, 2012, s. 54).

Alternativ, jak implementovat principy CSR do každodenního fungování organizace, existuje mnoho a přes možné počáteční náklady mohou přinést řadu finančních i nefinančních benefitů.

[4] Organizace Patagonia, specializující se na oděvní průmysl, podporuje spravedlivé pracovní postupy a bezpečné pracovní podmínky nejen pro své interní zaměstnance, ale vyžaduje implementaci těchto postupů v celém své dodavatelském řetězci. Jejím cílem je zajistit, aby produkty Patagonia byly vyráběny v bezpečném, spravedlivém, legálním a humánním prostředí (Patagonia, 2017).

## 2.3 Stakeholdeři jako zájmové skupiny

S pojmem CSR úzce souvisí i klíčový koncept tzv. stakeholderů[5]. Obecně se jedná o všechny zainteresované subjekty, které přímo či nepřímo ovlivňují chod organizace a mají pro ni diferencovaný význam i funkce.

Business Leaders Forum stakeholders definuje jako „…všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod firmy nebo jsou jejím fungováním ovlivněni. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatel, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace“ (Business Leaders Forum, 2008, s. 25).

Přestože každá z uvedených skupin s sebou nese vlastní souvislosti, zájmy a cíle, vzájemná spolupráce a dialog může všem zúčastněným stranám přinést řadu benefitů, zajišťujících rostoucí konkurenční výhodu organizace na trhu. Z jejichž výčtu uvádím především jasnější definování cílů řízení, zajištění vyšší transparentnosti a vzájemné důvěry a v neposlední řadě obraz společensky odpovědné organizace.

Dle Kunze (2012, s. 27–28) je dále nutné definovat, jak velký mají tyto skupiny vliv na konkrétní organizaci. Z toho důvodu stakeholdery dále člení na primární a sekundární.

Mezi primární stakeholdery jsou nejčastěji řazeni vlastníci a investoři, zaměstnanci, aktuální i potenciální zákazníci, obchodní partneři (zejména dodavatelé), místní komunita a také neziskové organizace a další subjekty, které zastupují enviromentální témata. Mezi sekundární stakeholdery spadají vlastní instituce a samosprávní orgány, veřejnost, lobbisté a nejrůznější nátlakové skupiny, konkurenti, média a dále občanská a obchodní sdružení (Business Leaders Forum, 2008).

Podle mého názoru v tomto rozdělení chybí jedna významná skupina stakeholderů, kterou tvoří potenciální zaměstnanci – kandidáti, ucházející se o pracovní pozice v dané organizaci. Tuto skupinu lze dle odborné literatury zařadit například i mezi veřejnost a místní komunitu, nicméně její požadavky a očekávání od organizace a její značky zaměstnavatele se mohou lišit.

[5] V české i cizojazyčné literatuře bývá používán i anglický pojem *stakeholders*.

## 2.4 Tradiční a strategické pojetí CSR

O koncepci CSR se v akademickém prostředí i na poli praxe diskutuje několik desetiletí a řada organizací do svého fungování již implementovala CSR programy. Dlouhodobé benefity společensky odpovědných aktivit však stále nejsou jasně vymezeny a celé koncepci CSR chybí jednotnost v definici i aplikovaném využití (Gligor-Cimpoieru, 2015, s. 3).

Pohled na CSR je v literatuře dle Gligor-Cimpoieru (2015, s. 4) nejčastěji rozpracován z hlediska dvou přístupů, tedy na jedné straně jako filantropický akt a na straně druhé využití CSR jako nástroje pro tvorbu atraktivnější image, či značky dané organizace. Udržitelnost konceptu CSR a strategičtější pohled na celou problematiku, či dokonce možnost vývoje zcela nového oboru, je však prozatím nejasná. Rozdíly mezi tradičním a strategickým přístupem k CSR se podle autora liší v řadě ohledů. Pro přehlednost rozdílů mezi jednotlivými přístupy příklady rozděluji do tabulky číslo jedna, kterou uvádím v příloze A.

CSR programy mohou být dle Gligor-Cimpoieru (2015, s. 5) úspěšné a udržitelné jen v případě, že jsou implementovány strategicky. Výsledky implementace CSR programů a smysl „konání dobra“ jsou pro organizaci z dlouhodobého hlediska důležitější než zlepšení image značky. Autor dodává, že v organizacích přetrvává důraz na CSR aktivity, které se týkají externích stakeholderů. Navrhuje proto strategický přístup k CSR, v rámci kterého by organizace investovaly do programů, jež by byly věnovány interním stakeholderům, a to především zaměstnancům dané instituce (Gligor-Cimpoieru, 2015, s. 5).

Kuldová (2012) se rovněž zabývá strategickým přístupem k CSR. Tento koncept se podle ní v podmínkách současného globalizovaného trhu postupně stává stále významnějším prvkem strategického řízení firmy. Problémem dle autorky však zůstává nekoncepční přístup k CSR v rámci jeho implementace do strategického řízení a tvrdí, že CSR by mělo být součástí procesů v organizaci, aby jí přineslo řádné benefity. Kritizuje proto CSR aktivity, jako je například firemní dobrovolnictví ve formě sázení nových stromů či oprav dětských hřišť (Kuldová, 2012, s. 137). Tyto aktivity mohou podle mého názoru přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti, růstu pocitu sounáležitosti s organizací nebo dokonce rozvoji občanské společnosti, nicméně shoduji se s Kuldovou na názoru, že realizace takových činností nepřispívá k vytváření strategického přístupu k CSR.

Kuldová (2012) dodává, že „CSR lze, jak je v současném pojetí nastavena a uchopena, brát jako tzv. měkký faktor, který s firemní výkonností snadno spojovat nelze. Nabývá pak dvou extrémních hodnot. Pokud se jedná o firemní filantropii, vytržení společensky odpovědných aktivit z kontextu strategie firmy nepřináší žádný pozitivní dopad na její výkonnost. V druhém extrémním případě, kdy je CSR protkána firemní strategií a pevně zakotvena ve vizi společnosti, může mít vliv na výkonnost firmy, avšak opět nepřímo, například v podobě zlepšení image podniku v dlouhodobém horizontu. CSR však nelze oddělit od jiných významných, tzv. tvrdých faktorů, které mají na výkonnost firmy mnohem znatelnější vliv“ (Kuldová, 2012, s. 137).

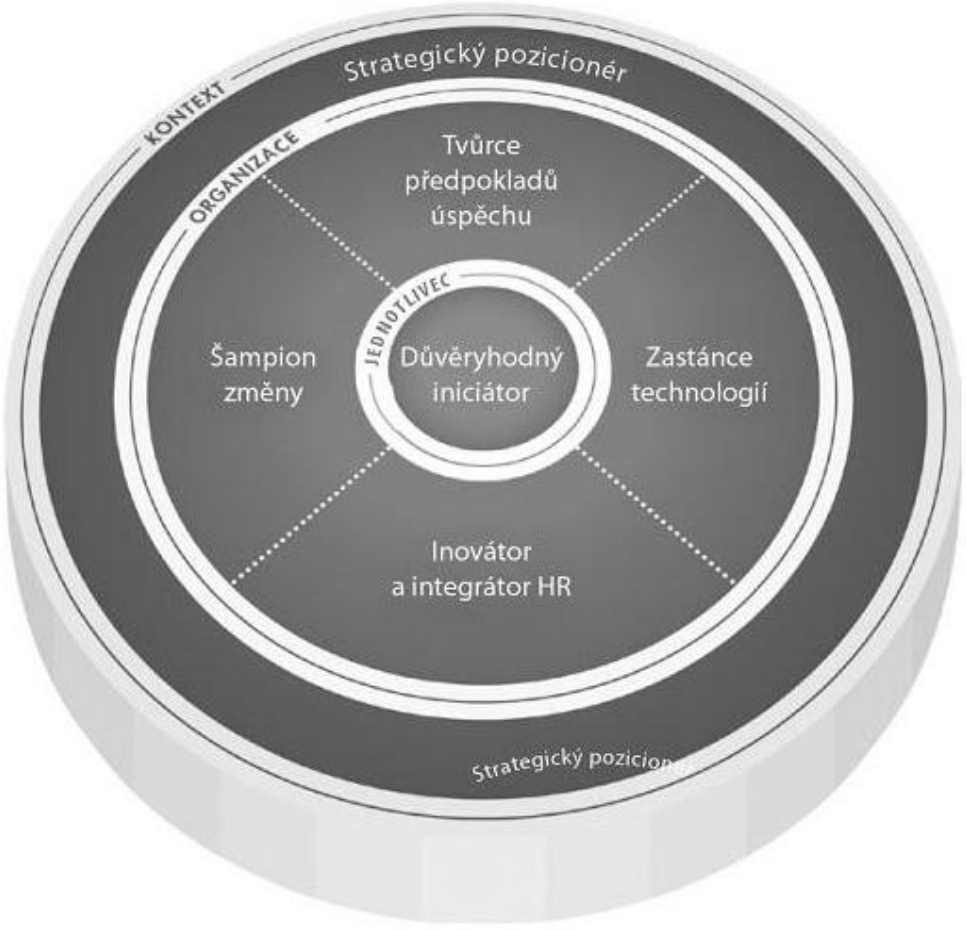
Strandberg tvrdí, že mezi existuje korelace mezi existencí a realizací CSR strategie v organizaci a vztahem zaměstnanců k dané organizaci a že efektivní implementace CSR může mít vliv na motivaci, rozvoj a udržení zaměstnanců (Strandberg, 2009). Autor tento trend demonstruje na mezinárodním výzkumu společnosti SHRM (Society for Human Resource Management) z roku 2006, ve kterém byla zjištěno, že profesionálové z oblasti lidských zdrojů hodnotí význam CSR programů především v oblasti zaměstnanecké morálky (50 %), loajality (41 %), retence (29 %), náboru špičkových zaměstnanců (25 %) a produktivity pracovníků (12 %).

## 2.5 CSR a role personálního oddělení

Činnosti a kompetence personálních oddělení jsou determinovány dynamickým vývojem ve společnosti a doprovázeny řadou změn, které s sebou v oblasti organizačních struktur nesou vznik nových rolí spojených se CSR, které by měl převzít odborně kvalifikovaných personál.

Výzkum z roku 2012 (Ulrich, 2012), ve kterém bylo osloveno 20 000 respondentů a 650 organizací, se zaměřil na identifikaci hlavních kompetencí profesionálů z oblasti lidských zdrojů. Liniovými manažery bylo posuzováno celkem 139 kompetencí a výsledkem byla identifikace šesti klíčových kompetencí. Brockbank, který se podílel na vedení citované studie, tvrdí, že lze empiricky dokázat, že když HR profesionálové demonstrují těchto šest kompetencí, jejich výkonnost je vnímána jako efektivní a má vyšší vliv na obchodní výsledky.

Jednu z těchto šesti kompetencí, která se týká především širšího kontextu změny, Ulrich nazývá *strategický pozicionér.* Autor u této role upozorňuje na potřebu propojení personálních činností se strategií a cíli celé organizace. Tvrdí, že „vysoce výkonní pracovníci HR chápou globální kontext svého podnikání – společenské, politické, ekonomické, enviromentální, technologické a demografické trendy, které mají dopad na jejich aktivity – a tyto trendy dokážou promítat do podnikání své firmy. Chápou strukturu a logiku svých odvětví a skrytou konkurenční dynamiku trhů, které obsluhují, včetně trendů týkajících se zákazníků, konkurentů a dodavatelů. Následně tyto znalosti využívají pro vytváření své osobní vize budoucnosti společnosti, pro kterou pracují“ (Ulrich, 2014, s. 70–71).




**Obr. 2 – Dovednostní model k roku 2012**

Zdroj: Ulrich, 2014, s. 70

Dubey (2011, s. 74–75) doporučuje, aby organizace začlenily CSR aktivity do svého provozu, neboť svou činností přímo či nepřímo nepříznivě ovlivňují společenské i enviromentální prostředí a měly by tento vliv kompenzovat podporou růstu komunity a společnosti jako celku. A dále navrhuje, aby CSR do své agendy zařadili i profesionálové ze sféry lidských zdrojů, propojili realizaci CSR strategie organizace s rolí personálních oddělení a stali se tak agenty změny.

Autor uvádí pět kategorií činností (tzv. 5 E´s), které považuje za průnik mezi realizací společensky odpovědné strategie dané organizace a činností personálních oddělení. Ty se mohou potenciálně stát významným spojujícím článkem mezi průmyslem a komunitou, v rámci kterých dané odvětví operuje. Mezi zmíněných 5 E´s Dubey řadí (2011, s. 74):

1. Education (vzdělávání (a rozvoj) pracovníků). Personální oddělení mohou například využít své řídící pozice při tvorbě vzdělávacího systému, zajišťovat potřebné zdroje a další podporu pro rozvoj či přímo realizovat vzdělávací aktivity v dané organizaci.
2. Employability (zajištění uplatnitelnosti na trhu práce či rozvoj lidského kapitálu). Kroky k naplňování strategie v rámci této kategorie mohou být realizovány poskytováním možností ke zvýšení kvalifikace či zajištění rozvoje kompetencí. Tímto způsobem mohou organizace zároveň rozšířit uplatnitelnost svých zaměstnanců na trhu práce a získat tak nejen kompetentnější pracovníky, ale také saturovat budoucí možné potřeby systému a společnosti jako celku.
3. Employment (podpora a rozvoj zaměstnanosti). Organizace by měly vytvářet pracovní příležitosti dle tradičních, ale i nových odvětví, inovativních plánů rozvoje nebo také využívat možnost outsourcingu. Zmíněné faktory mohou rovněž přispět k vytváření nových pracovních příležitostí.
4. Entrepreneurship (rozvoj podnikatelských dovedností). Organizace mohou svým pracovníkům i místní komunitě nabídnout možnost rozvíjet své vlastní podnikání. Programy pro rozvoj podnikání mohou napomáhat také tvorbě nových pracovních míst.
5. Environment (péče o životní prostředí). Různé druhy průmyslu přímo či nepřímo nepříznivě ovlivňují přírodní zdroje, organizace však mohou do své činnosti zařadit environmentálně odpovědné aktivity jako je zalesňování, recyklace vody nebo třídění odpadů.

Jedním z nástrojů, jak implementovat CSR programy a aktivity do personálních činností organizace, může být například implementační rámec pro CSR dle Hohnena, jehož možná podoba je znázorněny v tabulce číslo dva. Tento rámec se skládá z pěti kroků, jimiž je v jednotlivých fázích implementace nutné projít a může sloužit jako nástroj pro zavedení CSR strategie v organizaci. Hohnen dle Kašparové dodává, že „…pro úspěšné zavedení CSR je nutná podpora procesu zavádění napříč celým podnikem. Proto apeluje na to, aby byl CSR tým složen jak ze zástupců managementu a vlastníků, tak také ze zástupců řadových pracovníků. Všechny tyto skupiny stakeholderů by pak také měly být zapojeny do diskuzí v dalších relevantních krocích“ (Kašparová, 2013, s. 22–25).

**Tab. 2 – Implementační rámec**

| **Kdy (Koncepční fáze)** | **Co? (Vymezení úkolů)** | **Jak? (Kontrolní místa)** |
|---|---|---|
| A. Plánuj | 1. Proveď posouzení CSR | • Sestav CSR tým,<br>• vytvoř pracovní definici CSR,<br>• identifikuj legislativní požadavky,<br>• přezkoumej podnikové dokumenty, procesy a aktivity,<br>• identifikuj a zapoj klíčové stakeholdery. |
| | 2. Vytvoř CSR strategii | • Získej podporu CEO, senior managementu a zaměstnanců,<br>• zkoumej, co ostatní dělají, ohodnoť uznávané CSR instrumenty,<br>• připrav soupis navrhovaných CSR akcí,<br>• vytvoř plán postupu a tzv. business case,<br>• rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti. |
| B. Realizuj | 3. Stanov CSR závazky | • Naznač CSR závazky,<br>• diskutuj s hlavními stakeholdery,<br>• vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků,<br>• připrav pracovní verzi,<br>• konzultuj s dotyčnými stakeholdery. |

| | | |
|---|---|---|
| | 4. Realizuj CSR závazky | • Vytvoř integrovanou rozhodovací CSR strukturu,<br>• připrav a zaveď CSR podnikatelský plán,<br>• nastav měřitelné cíle a identifikuj výkonnostní ukazatele,<br>• zapoj zaměstnance a všechny ty, kterých se CSR závazky týkají,<br>• navrhni a prováděj školení o CSR,<br>• zřiď mechanismy pro zjištění problematického chování,<br>• vytvoř interní a externí komunikační plány,<br>• zveřejni závazky. |
| C. Prověř | 5. Ověř a reportuj o pokroku | • Měř a ověř výkonnost,<br>• zapoj stakeholdery,<br>• reportuj o výkonnosti – interně i externě. |
| D. Zlepši | 6. Ohodnoť a zlepši | • Vyhodnoť výkonnost,<br>• identifikuj příležitosti ke zlepšení,<br>• zapoj stakeholdery. |
| E. Porovnej s jiným: jeden cyklus dokončen | | • Vrať se k plánování a začni nový cyklus. |

Zdroj: Kašparová, 2013, s. 22

Háša zmiňuje, že „společnost očekává od firem větší míru společenské odpovědnosti, je zde tlak na udržitelnost. I řada vlastníků firem dnes již nečeká pouze zisk, dosažený jakoukoli cestou, spíše přemýšlí nad dlouhodobým růstem hodnoty své firmy a klade větší důraz i na sociální a ekologický rozměr podnikání“ (Háša, 2016, s. 33–34). Organizace, jež dbají na ekologickou dimenzi svých aktivit, respektují limity svých zaměstnanců a dlouhodobě se stakeholdery vedou dialog o udržitelném růstu svého zisku si tímto způsobem mohou zajistit konkurenční výhody na trhu práce.

# 3 GENERACE Y A TRH PRÁCE

V souvislosti s charakteristikou pracovní síly na trhu práce je možné jednotlivé generace pracovníků vymezit chronologicky. Každá z generačních skupin vzhledem k době, ve které tito lidé nastupovali na trh práce, nese svá specifika a hodnoty a hranice mezi nimi jsou v literatuře frekventovaně vymezovány pomocí časových dekád, tedy přibližně obdobím v délce od deseti do dvaceti let. K těmto časovým úsekům se autoři nevyjadřují jednoznačně a je tedy na místě přistupovat k nim pouze orientačně.

V organizačním kontextu jsou rozdíly mezi generacemi vymezovány na základě zkušeností, stádií života a kariérních fází či důsledkem stárnutí. Výraznou roli k utváření dané generace má i časový úsek či doba, ve které tyto osoby nastupují do práce.

## 3.1 Generace pracovníků

Pojem generace (z řeckého *gonos* neboli rod) lze vymezit jako poměrně velkou sociálně diferencovanou skupinu osob, kterou spojuje dobou podmíněný styl myšlení, jednání a prožívání. Zmíněná podmíněnost generace vzniká především díky socializaci, probíhající ve shodných historických a kulturních podmínkách. Díky těmto vlivům mohou v rámci dané generační skupiny vznikat myšlenkové proudy či ideje na stejné úrovni řešení (Petrusek, 1996, s. 339).

Sak (2000) uvádí, že pojem generace je vysvětlován řadou významů, avšak nejznámější a veřejností nejpoužívanější je podle autora jeho demografické a sociologické vysvětlení. „V demografii se pojem generace vztahuje k biologické reprodukci lidského rodu. V tomto smyslu se mluví o generaci prarodičů, rodičů a dětí. Věkový rozdíl mezi generacemi je dán dobou potřebnou k biologickému vývoji od narození k zahájení biologické reprodukce. V našich podmínkách se jedná zhruba o dvacet let“ (Sak, 2000, s. 245).

Sak dále uvádí sociologické pojetí generace, kde tento pojem definuje jako velkou společenskou skupinu, která byla jako subjekt „…zformována jednak výraznou společenskou událostí, jednak souhrnem změněných společenských podmínek, které vytvářejí specifické generační společenské klima“ (Sak, 2000, s. 245). Zmíněná společenská

událost (případně události) se promítá do změn v rámci celospolečenského klimatu a ovlivňuje celou řadu sfér – politickou, kulturní, sociální a řadu dalších oblastí.

Jandourek (2001) při definování pojmu generace vyzdvihuje klíčový prvek socializace, která charakterizuje danou generační skupinu. Generaci vymezuje jako „…seskupení příbuzných věkových skupin, které prošly socializačním procesem v podobných historických a kulturních podmínkách. Doba trvání jedné generace je přibližně 25–30 let“ (2001, s. 91).

Jednotlivá časová období v rozmezí několika desetiletí tedy mohou charakterizovat vybrané generační skupiny, které mají svá vlastní sociokulturní, historická, ekonomická a další specifika. Přestože jejich myšlení, jednání i rozhodování v pracovním i osobním životě může být ovlivněno celou řadou jiných vlivů, je možné mezi zástupci dané generace nalézt shodné charakteristiky. Přesné ohraničení či časové datování hranic mezi jednotlivými generacemi je však problematické.

Podle Kocianové (2012) mají jednotlivé generace „…svá specifika, jsou odlišné svými představami o životě, způsobem života, svým jednáním a představami o kariéře“ (2012, s. 107). Prohloubením znalostí o potřebách generačních skupin mohou profesionálové z řad personalistů, psychologů a manažerů stanovit vhodné strategie a následné kroky, napomáhající k prohloubení vzájemné komunikace s jednotlivými generacemi, zvýšení jejich spokojenosti a produktivity či zvnitřnění firemní vize a stanovení priorit. Pochopení rozdílů i podobností mezi jednotlivými generacemi i uvnitř jedné z generací se tak může stát užitečným krokem směrem k současným i potenciálním zaměstnancům a jejich rozmanitým potřebám. Chtějí-li být organizace konkurenceschopné, měly by při plánování strategie získávání a udržení svých pracovníků pracovat i se specifickými charakteristikami jednotlivých generací a rozdíly mezi nimi, na které se v poslední dekádě zaměřila celá řada výzkumů.

## 3.2 Charakteristika generací

První ucelenější zmínky o generačním členění lze zaznamenat od poloviny 80. let 20. století ve Spojených státech a v Austrálii. Tato segmentace byla jednak reakcí na potřeby marketingu, a dále se pak rozvíjela v důsledku demografických výzkumů a publicistických závěrů (především těch ekonomických). Od konce minulého století se tato

myšlenka začala objevovat i v populárně-naučných časopisech a rozšířila se do obecného povědomí (Ortner, 1998, 414–440).

Cennamo (2008, s. 3) uvádí, že odlišnosti v pohledu na pracovní život se mohou projevovat hodnotovými rozdíly mezi generacemi a uvádí oblasti, které byly v posledních dekádách zkoumány, do kterých řadí například vnější podmínky práce (například bezpečnost práce či plat) a vnitřní podmínky práce (například přijímání intelektuální výzvy v práci). Mezi další diskutované hodnoty, které se mezi generacemi mohou lišit, bývají řazeny hodnoty související se statusem (například vliv, uznání či povýšení), altruistický pohled na práci (například konání přínosné činnosti pro společnost), hodnoty související se svobodou (například work-life balance, délka pracovní doby) a sociální hodnoty (například dobré vztahy s managementem a kolegy).

Tyto generační rozdíly vědci spojují především se změnou samotného smyslu práce, s rostoucím důrazem na kariéru, snahou o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem či stále častějším využíváním elektronických médií a tlakem učit se novým dovednostem, které jsou od pracovníků očekávány (Cennamo, 2008, s. 3).

Horváthová (2016, s. 133–135) v kontextu pracovní síly na pracovním trhu v průběhu 20. a počátku 21. století zmiňuje celkem osm generací, kterými jsou: ztracená generace, velká generace, tichá generace, generace Babyboomers, generace X, generace Y, generace Z a generace Alfa.

### 3.2.1 Ztracená, velká a tichá generace

Osoby narozené od přelomu 19. a 20. století a v první polovině 20. století, které v současné době již nejsou ekonomicky aktivní (Kubátová, 2013, s. 39), je možné rozdělit do tří generačních skupin, a to na tzv. generaci ztracenou, velkou a tichou.

Příslušníci tzv. ztracené generace, narozeni přibližně v letech 1883–1900, jsou v literatuře spojováni s průběhem 1. světové války, která ovlivnila jejich postoje, hodnoty i životní styl.

Po ztracené generaci následovala tzv. velká generace. Patří do ní lidé, kteří se narodili okolo roku 1901–1924 a jejichž život byl ovlivněn především 2. světovou válkou a obdobím Velké hospodářské krize (Horváthová, 2016, s. 133–134). Tato generace bývá nazývaná také jako generace hrdinů a dle Kubátové „…je často poznamenaná ztrátou svých blízkých

ve válečných konfliktech, finančními nedostatky, obnovou poškozené země a nově utvářenými národními hodnotami“ (Kubátová, 2013, s. 39).

Z hlediska organizačního chování je pro osoby z této generace charakteristická především schopnost týmové práce. Jejich doba byla ovlivněna množstvím vynálezů, které však byly využívány hlavně při boji proti nepříteli ve válečném období. V rámci českého území byla tato generace ovlivněna transformací Rakouska-Uherska v samostatné Československo a jeho prvním prezidentem – T. G. Masarykem, „…díky němuž se sdílenými hodnotami staly čest a pracovitost, jejichž byl Masaryk osobním příkladem“ (Kubátová, 2013, s. 39).

Osoby narozené přibližně v letech 1925–1945 bývají řazeny do tzv. tiché generace (Horváthová, 2016, s. 133–134), která je někdy označována také jako generace budovatelů. Následky 2. světové války a Velké hospodářské krize značně determinovaly její pracovní i osobní život spolu s kulturou a hodnotami. Čeští zástupci této generace byli ovlivněni nadvládou nacistického Německa, holocaustem, perzekucí a dalšími hrůzami válečného období. „Charakterizovat celkově trh práce za války není dost dobře možné, lidé se především starali o svůj život, práce byla v ústraní“ (Kubátová, 2013, s. 39–40).

### 3.2.2 Generace Babyboomers

Kocianová (2012, s. 107–108) v souvislosti s tématikou lidských zdrojů uvádí jako první výraznější generací pracovníků tzv. Babyboomers, kterou reprezentují lidé narození v období okolo let 1946–1964. Tato generace bývá přezdívaná rovněž jako „šťastná“, protože vyrůstala v letech prosperity a bezpečí, které předchozím, válkami a krizí ovlivněným generacím, nebylo umožněno.

Podle Kubátové byl hlavním faktorem, ovlivňujícím formování této generace, především konec 2. světové války a ekonomická krize, po nichž nastoupilo období prosperity a vysoké zaměstnanosti. „Byl to protiklad válečných let, generace budovatelů díky této prosperitě rychle zareagovala a v krátkém časovém rozmezí porodila generaci novou, díky jejímu počtu přezdívanou Babyboomers“ (Kubátová, 2013, s. 40).

V českých zemích byl život generace Babyboomers ovlivněn vládou Komunistické strany Československa, ekonomika podléhala vlivu Sovětského svazu a vše bylo řízeno

centrálně. Politické podmínky v naší zemi zapříčinily vlnu emigrace osob nejen z této generační skupiny do západních zemí (Kubátová, 2013, s. 40).

Motivaci a vztah Babyboomers k organizaci charakterizuje především loajalita vůči zaměstnavateli, za kterou od něj očekávají stabilitu (možná proto, že jim kvůli poválečným politickým podmínkám právě stabilita často nebyla dopřána). „Řada z těchto lidí pracuje a chce pracovat i v období důchodového věku, a to z důvodu finančního zajištění, radosti z práce, potřeby přátelství, které nacházejí v pracovním prostředí či strachu z plného odchodu do důchodu jako neznámé zkušenosti. Při zapojení do pracovního procesu tito lidé oceňují osobní růst, potřebnost jejich práce, být součásti týmu. Organizaci jsou věrni a zavázáni. Motivuje je týmová práce a odpovědnosti, odměňováni chtějí být za dlouhé hodiny strávené v práci a svou pracovní morálku“ (Horváthová, 2016, s. 134).

Cennamo (2008, s. 14) upozorňuje, že silný důraz, který tito pracovníci kladou na tvrdou práci, úspěch a loajalitu k zaměstnavateli, může znamenat i možné potíže při hledání rovnováhy mezi rodinným a pracovním životem.

„V současnosti generace Babyboomers stále představuje početnou skupinu populace s velkým vlivem na ekonomiku jednotlivých zemí. V organizacích mají zástupci této skupiny vybudované vrcholové posty, ale jejich metody řízení, pokud nebyly výrazně inovovány, jsou zastaralé, a proto mohou vyvolávat nesoulad při spolupráci s mladšími generacemi, tedy generací X a Y“ (Kubátová, 2013, s. 41).

Otázkou zůstává, jaké události a faktory ovlivnily vývoj dvou generačních skupin – generace X a generace Y, které jsou předmětem řady výzkumů nejen v oblasti tématiky lidských zdrojů a které dnes společně tvoří většinu pracovní síly na aktuálním trhu práce.

### 3.2.3 Generace X

„Do tzv. generace X patří lidé narození v období 1965–1975 (tato generace není vymezována jednotně, někdy je rozšiřována až do roku narození 1981 nebo 1982)…“ (Kocianová, 2012, s. 108) a je v současné době považována za ekonomicky nejaktivnější generační skupinu (Kubátová, 2013, s. 41). V prostředí České republiky bývá tato generace někdy nazývána jako tzv. Husákovy děti.

Kubátová tvrdí, že ve většině oblastí bývá generace X v komparaci s předchozími generacemi považována za více heterogenní. Názory v rámci celé řady oblastí, týkající se například náboženského vyznání, etnické příslušnosti či třídních rozdílů se mezi zástupci generace X liší výrazněji než u starších generačních skupin. Autorka dodává, že „…zmíněná heterogenita se projevila v rozvoji mezinárodní spolupráce a uvolněním atmosféry dříve svázané pravidly a individualizací společnosti“ (Kubátová, 2013, s. 41).

Z hlediska vztahu k organizaci bývají lidé z generace X charakterizováni jako loajální, avšak pasivnější zaměstnanci, kteří neustále čelí tlaku na doplnění znalostí a dovedností především kvůli rapidně rostoucímu technologickému pokroku. V rámci pracovního života jsou jejich hodnotami především jistota a stálost pracovního místa a také finanční zajištěnost (Horváthová, 2016, s. 136).

Pro zástupce české (respektive československé) generace X byly z historicko-politického pohledu významné události po roce 1968, kdy „…začalo pražské jaro, na krátkou dobu byla znovu zavedena svoboda tisku a slova a pod záštitou Komunistické strany měla být země vedena k socialismu s lidskou tváří. Ten byl zastaven vpádem normalizačních vojsk v srpnu téhož roku. Následovala masivní vlna emigrace, zejména inteligence odcházela do zemí západní Evropy, USA i Kanady, kde byli přijímáni v rámci politického azylu“ (Kubátová, 2013, s. 41).

### 3.2.4 Generace Y

V posledním desetiletí se objevuje celá řada publikací, článků a studií charakterizujících generaci Y. Do této generace jsou řazeny osoby s datem narození přibližně v rozmezí let 1980–1995. Lidé z této generační skupiny začínají postupně tvořit většinu ekonomicky aktivního obyvatelstva po celém světě a v souvislosti s tématikou trhu práce jsou někdy nazýváni také jako Mileniálové, protože se do pracovního procesu začali zapojovat v novém miléniu, tedy okolo roku 2000 (Horváthová, 2016, s. 132).

Pro úplnost uvádím další pojmy, které se v souvislosti s touto generací objevují v české i zahraniční literatuře. Generace Y bývá označována také jako generace sítí (Net Generation), Generation Next, Echo Boomers nebo také Generation Me. Všechny tyto názvy souvisejí s charakteristikou této generace, které se podrobněji věnuji v subkapitole 3.3. V textu své práce používám pro označení této generační skupiny pojem „generace Y“.

V souvislosti s nástupem generace mladých lidí na trh práce a rozvojem techniky, internetu a komunikace pomocí sociálních sítí považuji za nezbytné prezentovat další dvě generační skupiny, kterými jsou generace Z a generace Alfa.

### 3.2.5 Generace Z

Horváthová uvádí, že do generace Z je možné zařadit osoby narozené přibližně v letech 1996–2010, pro které je naprosto přirozené žít v digitálním světě a komunikovat v rámci celé řady sociálních sítí a mediálních prostředků. Mohou se u nich vyskytovat znaky individualismu a tradiční hodnoty a instituce považují za zbytečné. V kontextu pracovního prostředí dávají přednost rychlosti před přesností a klíčové jsou pro ně inovace. Oproti generaci Y jsou mnohdy méně ambiciózní a starší generace nepovažují za výrazné autority, důvěřují spíše svým vrstevníkům (Horváthová, 2016, s. 134).

Kopecký zmiňuje, že generace Z „…vyrostla na síti world web a v zemích, kde web plnohodnotně funguje, je vysoce propojená, využívá komunikační a mediální technologie jako internet, rychlé zasílání zpráv (instant messaging, textové zprávy, MP3 přehrávače, mobilní telefony či YouTube). Na rozdíl od generace Y, která ještě pamatovala život před masivním nástupem digitálních technologií, se generace Z narodila až po něm, do éry postmodernismu a globalizace. Je to generace, která žije on-line, v rychlém tempu, v okamžitém sdílení myšlenek a poznatků pomocí různých médií a produktů“ (Kopecký, 2013, s. 226).

Kubátová tvrdí, že generace Z bývá někdy přezdívaná jako tzv. Digital natives, a to z důvodu velmi frekventované komunikace pomocí komunikačních nástrojů jako jsou tablety, chytré telefony a další prostředky, které mají její zástupci neustále při sobě. Dodává, že neomezený přístup k technologiím, internetu a sociálním sítím ovlivňuje i jejich schopnost analyzovat a zpracovávat velké množství informací, které jsou rovněž zvyklí sdílet pomocí příslušných kanálů. Díky této kompetenci se u generace Z, oproti předešlým generacím, může významně rozvíjet schopnost efektivní spolupráce a také výkonnost. „Zároveň jsou těmito technologiemi motivováni k dosažení výsledků. Pokud mohou kdykoli a kdekoli komunikovat se svými kolegy, zvyšuje se efektivita jejich práce“ (Kubátová, 2013, s. 49).

Na rozdíl od předchozí generace lze však u zástupců generace Z podle Kubátové zaznamenat menší cílevědomost. Autorka zmiňuje, že pro jejich chování je typická netrpělivost a více než dlouhodobé ambice a cíle je motivuje momentální potěšení. „Generace Z vstoupí na trh práce v éře, kdy bude s ohledem na stárnutí silných populačních ročníků z předchozích generací vysoká poptávka po pracovní síle. Zaměstnání bude opouštět více pracovníků, než do něj bude nastupovat. Generace Z tedy bude mít na trhu práce velké příležitosti, je však otázka, zda bude naplňovat požadavky zaměstnavatelů. Organizace budou usilovat o získávání a udržení talentovaných znalostních pracovníků. Budou se tedy muset také zajímat o motivátory příslušníků této generace“ dodává Kubátová (2013, s. 50).

### 3.2.6 Generace Alfa

Po generaci Z přichází tzv. generace Alfa. Spadají do ní lidé, kteří se narodili již v 21. století, přibližně v rozmezí let 2011 až 2025 a „…mají od raného dětství prostřednictvím internetu snadný přístup k lidem, informacím i veškerým světovým znalostem. Internet považují za svůj externí mozek, chtějí rychle uspokojit svoje potřeby, jsou netrpěliví a nejsou schopni hlubšího myšlení. Předpokládá se u nich vysoká pracovní fluktuace, pokud jim zaměstnavatel nenabídne odpovídající podmínky“ (Horváthová, 2016, s. 134).

Zástupci této generace jsou nyní ještě děti, nicméně dle Kubátové je jim predikováno, že vzdělávací proces začnou v ranějším věku, a naopak skončí později než generace jejich rodičů (zástupců generace X a Y). Generace Alfa pravděpodobně vyroste v době stárnutí celé populace a sílících obav o nedostatek talentovaných zaměstnanců na trhu práce, konstatuje Kubátová. „Předpokládá se u nich vysoká pracovní fluktuace, pokud jim v zaměstnání nebudou připraveny adekvátní podmínky“ (Kubátová, 2013, s. 50).

Je otázkou budoucích výzkumů, jak tyto generace po pracovní stránce zaujmout, komunikovat s nimi, jaké nároky budou mít na své budoucí zaměstnavatele a jak je ovlivní názory jejich rodičů, zástupců generace Y.

## 3.3 Generace Y – nová generace na trhu práce ve 21. století

„Do roku 2025 budou lidé generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Požadavky této generace na pracovní trh mají řadu specifik, na která by se měli zaměstnavatelé včas připravit“ (Kocianová, 2012, s. 108). Kultalahti a Viitala tvrdí, že v následujících deseti letech budou personalisté a další profesionálové čelit výzvám v oblasti lidských zdrojů – značné množství pracovníků bude z organizací pravděpodobně odcházet a tyto zaměstnance bude třeba nahradit jinými pracovníky.

Tento vývoj bude vyžadovat vědomosti a zkušenosti s náborem pracovníků ze zástupců generace Y s cílem zaujmout a učinit danou organizaci atraktivní pro budoucí možnou spolupráci obou stran. Z tohoto důvodu je třeba analyzovat představy a preference pracovníků z generace Y a posuzovat je nejen jako kandidáty, ale zároveň jako klienty (Kultalahti a Viitala, 2015).

### 3.3.1 Charakteristické znaky a preference generace Y

Mezi požadavky, které generace Y klade na organizace, Horváthová řadí tři aspekty, jež souvisí především s vyvážeností času, který tyto osoby stráví pracovní činností v daném pracovním prostředí a formou komunikace v rámci organizace. Reprezentanti této generace usilují především o *work-life balance*, tedy vyvážení a harmonizaci svého pracovního a soukromého života, pracovní prostředí, ve kterém mohou využívat moderní technické vybavení a prostor, který jim umožní vzájemnou otevřenou komunikaci (Horváthová, 2016, s. 145).

O zástupcích generace Y dále považuji za důležité zmínit, že k životu nezbytně potřebují moderní technologie. Disponují totiž vysokou digitální gramotností, která se projevuje nepřetržitou komunikací pomocí dostupných sociálních sítí, médií a dalších technologií. Motivuje je práce v týmech, flexibilita pracovního místa (například formou vykonávání pracovní činnosti v prostředí jejich domova) a velký význam také přisuzují samotné náplni práce. Projekty, na kterých pracují, je musí bavit. Co se týče pracovního prostředí, generace Y na atraktivní organizaci oceňuje například existenci společenských a relaxačních zón, občanskou vybavenost okolí organizace, dobrou dopravní dostupnost, existenci firemních školek a další řadu benefitů (Horváthová, 2016, s. 145; 157).

Generace Y hledá výzvy a prostředí, ve kterém je snadné spolupracovat a zároveň je tvůrčí, má v něm významnou roli a ty nejlepší pracovní podmínky. Dále lidé z této generační skupiny[6] v řadě případů kladou důraz na občanský a všeobecný prospěch, zapojují se do dobrovolnických iniciativ a záleží jim také na udržitelném rozvoji a životním prostředí (Kopecký, 2013, s. 225). Takové požadavky a přístupy kladou nové nároky nejen na pracovníky personálních oddělení a jejich přístup k současným a potenciálním zaměstnancům.

„Při utváření motivačních, náborových programů, atraktivního pracovního prostředí a systémů řízení lidských zdrojů se firmy setkávají s některými požadavky, které jsou více frekventované a naléhavější než cokoli jiného“ (Kopecký, 2013, s. 225). Autor proto navrhuje nový přístup k současným i potenciálním zaměstnancům, se kterými by organizace měly zacházet jako se svými klienty, který nazývá *interní zákaznický servis*. „Je velmi pravděpodobné, že při boji o získávání, motivování a udržení těch nejlepších pracovních sil bude třeba jednat s těmito zaměstnanci podobně, jako jedná firma se svými zákazníky“ (Kopecký, 2013, s. 225).

Před organizacemi stojí otázky, jak tyto talenty získat, jak je motivovat a udržet jejich angažovanost a loajalitu a dále také jakým způsobem investovat do prostředků, které by zajistily podrobnější informace a data o pracovnících nového milénia. Zahraniční studie společností Hays, Deloitte, Gallup či IBM, kterými se v této subkapitole zabývám, v řadě ohledů poukazují na podobné výsledky o generaci Y a jejich pracovně organizační chování a preferencích.

Dle závěrů šetření společnosti Hays z roku 2013 mají vybraní pracovníci z generace Y na svou kariéru odlišné požadavky než věkově starší pracovníci. Výsledky této studie, provedené mezi 1 000 respondenty z řad zástupců generace Y ve Velké Británii, poskytují následující poznatky o generaci Y. Jejich zástupci jsou dychtiví učit se, kladou vyšší důraz na zkušenosti a prožitky z práce než na platové podmínky a chtějí pracovat flexibilně (Hays, 2013a).

[6] Autor doplňuje, že v tomto kontextu jde o rysy převládající převážně v zemích s rozvinutými demokratickými principy (Kopecký, 2013, s. 225).

Mezi pět nejvýraznějších faktorů, které mohou významně ovlivňovat rozhodování zástupců generace Y o atraktivitě daného zaměstnavatele, podle této studie patří:

- možnost vzdělávání a rozvoje v dané organizaci (z celkových 1 000 respondentů jej uvedlo 60 %),
- nabízené benefity (41 %),
- flexibilita práce (37 %),
- možnost rychlého růstu (31 %),
- definovaná profesní dráha (29 %) (Hays, 2013a).

Klíčovým tématem je také styl a způsob vedení ze strany jejich nadřízeného. V kompetencích leadera by podle názorů zástupců generace Y neměla chybět schopnost motivovat ostatní a vytvořit podporující a spravedlivé prostředí a také odborné a rozhodovací dovednosti (Hays, 2013b). Pokud mají zaměstnavatelé vytvořit přidanou hodnotu organizace pro své zaměstnance a přilákat a udržet ty nejlepší talenty, podle závěrů této studie je nezbytné porozumět generaci Y a jejich pracovním aspiracím (Hays, 2013a).

Z výsledků globální studie společnosti Deloitte z roku 2016, zaměřující se na postoje a názory generace Y na role organizací v moderní společnosti, je patrné, že Mileniálové mají silné sociální vědomí, tedy kladou důraz na ohlas činnosti organizace a etiky dané společnosti. Jejich angažovanost v dané organizaci dle zmíněné studie může rovněž zvyšovat poskytnutí možnosti pracovat na projektu nebo být jinak součástí společensky prospěšných aktivit (například podporovat neziskovou organizaci) a být tak schopen ovlivňovat svět kolem sebe. Z této studie zároveň vyplývá, že místo nebo prostředí, kde se lidé z generace Y cítí nejvlivněji a nejodpovědněji, je právě pracoviště. Pokud organizace svým pracovníkům poskytnou možnost pracovat tak, aby cítili, že výsledky jejich činností mají ohlas a jsou společensky odpovědné, lze tak získat platformu, díky které se ze zaměstnanců mohou stát více odpovědní pracovníci s jasnou vizí a smyslem vykonávané pracovní činnosti a v dlouhodobém měřítku tak zvýšit angažovanost pracovní síly (Deloitte, 2017).

Dle studie organizace Gallup z roku 2016 se však pouze 29 % zaměstnaných osob z generace Y ve Spojených státech amerických cítí angažováno ve své práci. Tímto statistickým údajem je míněna behaviorální a emocionální vazba na danou organizaci a výkon pracovní činnosti v ní. Následujících 16 % respondentů je podle uvedené studie

tzv. „aktivně neangažováno“, což znamená, že u nich existuje větší či menší pravděpodobnost poškození dané společnosti. Zbylých 55 % zaměstnaných z generace Y, tedy majoritní část skupiny, je dle uvedené studie zcela neangažována vůči dané organizaci i pracovní činnosti. Takový vztah k práci může dle závěrů zapříčinit podobný přístup u budoucích generací (Gallup, 2016).

**Tab. 3 – Generace Y je nejméně angažovanou generací v práci**

| | **Angažovaní pracovníci** | **Neangažovaní pracovníci** | **Aktivně neangažovaní pracovníci** |
|---|---|---|---|
| **Generace Y** | 29 % | 55 % | 16 % |
| **Generace X** | 32 % | 50 % | 48 % |
| **Generace Babyboomers** | 16 % | 48 % | 19 % |

Zdroj: Gallup, 2016 – upraveno a přeloženo autorkou

Autoři Kultalahti a Viitala (2015) shrnuli řadu výzkumů, které se zabývají preferencemi, postoji a chování generace Y vůči organizaci do následujících bodů:

- náplň práce,
- sociální vztahy a spolupráce mezi pracovníky,
- work-life balance,
- stabilita a zajištění,
- potřeba sebeaktualizace,
- prostředí podporující efektivitu,
- smysluplnost práce i organizace.

Kladu si otázku, zda může poslední bod – smysluplnost práce i organizace – souviset se strategií společenské odpovědnosti dané organizace a jak s ním mohou společnosti pracovat. „Pro generaci Y je při výběru potenciálního zaměstnavatele důležitý i závazek ke společenským hodnotám, bude tedy důležité nabídnout jim možnost pracovat v ekologických stavbách a sociálně udržitelném pracovním prostředí“ (Horváthová, 2016, s. 157).

Řada studií naznačuje, že nová generace pracovníků se liší od generací předchozích. Hlavním rozdílem zůstává především digitální způsobilost generace Y pracovat s technologiemi. Multigenerační studie společností IBM z roku 2015, realizovaná ve dvanácti zemích světa celkem mezi 1 784 pracovníky napříč odvětvími poukazuje na klíčové preference a chování generace Y a srovnává je s generací X a generací Babyboomers. Dále se tato studie na několika premisách snaží ověřit pravdivost nejčastějších tvrzení o generaci Y, mezi nimi právě odlišnost generace Y od ostatních generačních skupin. Výsledky tohoto šetření ukazují, že pracovní preference zástupců generace Y se zásadně neodlišují od preferencí jejich kolegů z generace Y a generace Babyboomers. K tomuto předpokladu směřují data uvedená v tabulce číslo čtyři (IBM, 2015).

**Tab. 4 – Zástupci generace Y přikládají stejnou váhu řadě kariérních cílů jako starší zaměstnanci**

| Nejčastější cíle kariéry | Generace Y | Generace X | Generace Babyboomers |
|---|---|---|---|
| Vytvářet pozitivní vliv na organizaci | 25 % | 21 % | 23 % |
| Pomáhat řešit sociální a / nebo environmentální výzvy | 22 % | 20 % | 24 % |
| Pracovat s rozmanitou skupinou lidí | 22 % | 22 % | 21 % |
| Pracovat pro organizaci patřící k nejlepším ve svém odvětví | 21 % | 25 % | 23 % |
| Zanícenost a vášeň pro svou práci | 20 % | 21 % | 23 % |
| Stát se odborníkem ve svém oboru | 20 % | 20 % | 15 % |
| Harmonie osobního a pracovního života (work-life balance) | 18 % | 22 % | 21 % |
| Stát se seniorním lídrem | 18 % | 18 % | 18 % |
| Dosáhnout finanční zajištění | 17 % | 16 % | 18 % |
| Založit vlastní podnikání | 17 % | 12 % | 15 % |

Zdroj: IBM, 2015, s. 2 – přeloženo a upraveno autorkou

Výše uvedená data kromě podobnosti v pracovních očekáváních jednotlivých generací zohledňují také další problematiku, týkající se této práce. Jedním z hlavních cílů

kariéry, který respondenti této studie zmiňovali, je totiž preference být součástí řešení sociálních a enviromentálních výzev (22 %). Tyto aktivity úzce souvisí se dvěma pilíři, ze kterých se skládají aktivity CSR strategie organizací.

V závěru této studie je dále zmíněno několik doporučení k řízení pracovníků z generace Y, určených nejen vedoucím pracovníkům, které je obdobné jako u závěrů výše zmíněných dokumentů. Generace Y, právě vstupující na trh práce, reprezentuje první vlnu pracovníků, pro které je významné především napojení na moderní technologie. Organizace potřebují tento digitálně zaměřený lidský kapitál pro svůj rozvoj a udržení konkurenceschopnosti a měly by proto hledat způsoby, jak se adaptovat na potřeby generace Y a vytvořit pracovní prostředí, kde se talentovaní pracovníci napříč všemi generacemi mohou rozvíjet a realizovat. Takové řízení bude vyžadovat rozeznání jemných rozdílů v individuálních potřebách pracovníků, reflektující realitu multigenerační pracovní síly, která je stále více ovlivněna virtuálním prostředím, v němž se tito pracovníci pohybují (IBM, 2015).

### 3.3.2 Rozdíly mezi generací X a Y

Aktuálně reprezentují majoritu zaměstnanců v produktivním věku trhu práce dvě generační skupiny, kterými jsou věkově starší generace X a mladší generace Y. Odlišnosti mezi nimi z pohledu peněz, hodnot a prostředků uvádím v tabulce číslo pět.

**Tab. 5 – Odlišnosti generace X a Y**

| | **Generace X „Pracovat a hrát tvrdě“** | **Generace Y „Život začíná po práci“** |
|---|---|---|
| Peníze | Hodnota | Prostředek |
| Snaha o skloubení pracovního a osobního života (work-life balance) | Nikoli – pracovní život je upřednostňován | Ano |
| Využívání moderních technologií | S určitými pro problémy | Bez problémů |
| Ochota se zadlužovat | Menší | Větší |
| Udržení si dobrého pracovního místa | Důležité | Ochota pracovní místa měnit |
| Postoj ke změnám | Negativní | Pozitivní |
| Ochota pracovat přesčas | Ano | Ne |
| Vztah k nadřízenému | Nedůvěra | Otevřenost |
| Zaměstnání | Dlouhodobé | Krátkodobé |
| Ochota se stěhovat za prací | Ne | Ano |
| Sport a péče o zdraví | Méně | Více |
| Pohled na svět | Pesimisté či realisté | Optimisté |
| Pohled na spolupracovníky | Kolegové | Přátelé |
| Otevřenost novým myšlenkám | Menší | Větší |
| Motivace | Stabilita, jistota, odpovědnost | Rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity |
| Vzdělávání a rozvoj | Tradiční (například přednášky, semináře), skupinové | Moderní (například koučink, mentoring, rotace práce), individuální |

Zdroj: Horváthová, 2016, s. 153 – upraveno autorkou

Z uvedených bodů lze sledovat, že obě generace se od sebe v řadě aspektů liší, a to ať již v očekávání podoby pracovní činnosti, způsobu jejího výkonu či preferovaných benefitech. Jak jsem se již ve své práci zamýšlela, osoby patřící do generace Y se budou v následujících dekádách stávat majoritní pracovní silou a je tedy místě podrobně zkoumat

preference těchto pracovníků a pokusit se na ně vhodně zareagovat. Otázkou zůstává, jakým způsobem by měla personální oddělení jednat vzhledem ke zmíněným očekáváním a preferencím těchto pracovníků. Kultalahti a Viitala (2015, s. 110) navrhují, aby do řízení personálních činností byly zařazeny především tři prvky, které mohou tyto pracovníky přilákat a motivovat.

Prvním faktorem je zavedení větší flexibility v oblasti pracovní doby, místa výkonu práce a nefinančních benefitů, například poskytnutím možnosti využít pracovního volna místo vyšší finanční odměny či mobilita v rámci výkonu pracovní činnosti díky poskytnutým technologickým nástrojům.

Druhým faktorem, kterým by dle citovaného výzkumu personalisté mohli přilákat a motivovat zástupce generace Y, je poskytnutí možnosti variabilního vzdělávání a rozvoje na pracovišti a tvorba individuálního vzdělávacího plánu. Pracovníci generace Y oceňují rovněž pravidelnou zpětnou vazbou od jejich nadřízeného, která by měla probíhat dvakrát až třikrát ročně. Zajímá je také například rotace práce, „…což je pohyb pracovníků od jednoho úkolu k jinému, jehož smyslem je snížit monotonii a zvýšit rozmanitost“ (Armstrong, 2007, s. 280), koučování, mentorování, dále zapojení do specializovaných projektů a možnost stát se součástí týmu expertů, od kterých se mohou učit.

Třetím faktorem, kterým personalisté mohou potenciálně ovlivnit jejich vztah k organizaci, je nábor kompetentních lídrů, tedy vedoucích pracovníků, kteří znají očekávání a preference generace Y a jsou schopni se jim svým stylem vedení přizpůsobit. Od svých nadřízených tato generace očekává především kontinuální podporu a pravidelnou zpětnou vazbu, možnost nastavování cílů a plánování jejich profesionálního rozvoje a pracovní činnosti (Kultalahti a Viitala, 2015, s. 110).

### 3.3.3 Specifika generace Y na trhu práce v České republice

Jak již bylo výše zmíněno, jednotlivé generace se od sebe odlišují sociokulturními, ekonomickými, historickými, ale také místními specifiky. Kladu si proto otázku, zda existují charakteristiky typické pro zástupce české generace Y. Z historického hlediska je v literatuře možné identifikovat několik milníků, které mohly ovlivnit formování, hodnoty a preference této generace. Vzhledem k datu narození přibližně v letech 1980–1995 své dětství prožívali

z valné většiny po roce 1989, po pádu komunistického režimu, kdy se na území našeho státu začala rozvíjet demokracie (Kubátová, 2013).

„Vyrůstat v postkomunistickém období je zřejmě velice odlišné než v rozvinutém kapitalismu západních zemí. Česká republika a ostatní země východního bloku musely projít velkou společenskou transformací, která ovlivnila a nejspíše stále ovlivňuje všechny sféry společnosti“ (Tesařová, 2015, s. 31). Autorka dále zmiňuje významné historické a politické události, které mohly formovat českou generaci Y. Řadí mezi ně rozdělení České republiky a Slovenska v roce 1993 a dále také vstup do Evropské unie v roce 2004. V historicko-ekonomickém kontextu generaci Y mohla ovlivnit také světová hospodářská krize, která začala přibližně v roce 2008. Tato krize způsobila nárůst nezaměstnanosti a v řadě případů neúspěšné hledání pracovního uplatnění. Protože řada osob z této generační skupiny po roce 2008 vstupovala na trh práce i tento milník je možné považovat za významný pro tuto generaci, a to nejen na českém trhu práce.

Mezi skutečnosti, které mohly a mohou ovlivňovat zástupce české generace Y lze podle mého názoru zařadit ještě další aspekt, a to aktuální stav trhu práce, kdy mezi organizacemi probíhá neustálý boj o kvalitní a angažované pracovníky. Díky tomu se nejen zástupci generace Y dostávají do nové situace ve vztahu k potenciálnímu zaměstnavateli, při kterém si řada z nich může vybírat svého ideálního zaměstnavatele z široké nabídky organizací. Svědčí o tom například četné výzkumy o preferencích těchto pracovníků, realizované nejen na akademickém poli, ale také samotnými organizacemi. Aktuální situace na trhu práce nasvědčuje tomu, že přilákat pracovníky z generace Y bude vyžadovat koncepční a strategický přístup k propozici pracovních příležitostí a dále soulad charakteristik, které jsou pod značkou zaměstnavatele kandidátům nabízeny a reálným chováním organizace k zaměstnancům.

# 4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ – POHLED STUDENTŮ FILOZOFICKÉ FAKULTY UNIVERZITY KARLOVY NA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST JAKO SOUČÁST ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE

## 4.1 Cíle empirického šetření a hypotézy

Diplomová práce vychází z předpokladu, že společenská odpovědnost budoucího zaměstnavatele je významná pro nastupující generační skupinu pracovníků z generace Y při rozhodování o atraktivitě značky zaměstnavatele. Na základě teoretických poznatků o generaci Y, budování značky zaměstnavatele, koncepci CSR a možnostech jejího využití jako nástroje pro budování značky zaměstnavatele v následující kapitole navazuji svým empirickým šetřením. Jeho cílem je blíže analyzovat pohled studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, jako vybraných zástupců české generace Y, vůči společenské odpovědnosti v kontextu atraktivity značky zaměstnavatele. V souladu s cílem empirického šetření byly formulovány následující výzkumné otázky:

- Na jakém místě se při hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele mezi deseti nejdůležitějšími faktory umístí volba „společenská odpovědnost organizace“?
- Ovlivňuje předchozí zkušenost respondentů se CSR jejich hodnocení důležitosti společensky odpovědného chování budoucího zaměstnavatele?
- Ovlivňuje předchozí zkušenost respondentů se CSR výběr pracovního sektoru, ve kterém by se rádi uplatnili?
- Jsou respondenti ochotni aktivně se angažovat ve společensky odpovědných aktivitách podniku a případně do jaké míry?
- Jsou respondenti ochotni nastoupit k budoucímu zaměstnavateli za nižší plat výměnou za to, že budou pracovat pro společensky odpovědnou organizaci?
- Měly by organizace působící v České republice svou CSR politiku podle respondentů zaměřovat spíše na podporu tuzemských mezi zahraničních CSR aktivit a projektů?
- Jaké společensky odpovědné aktivity považují respondenti za důležité z hlediska výběru budoucího zaměstnavatele?

Na základě výzkumných otázek byly formulovány tyto hypotézy:

- $H_1$: Volba společenská odpovědnost organizace se umístí v horní polovině z deseti nejdůležitějších faktorů při hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele.
- $H_2$: Předchozí zkušenost respondentů se CSR ovlivňuje hodnocení důležitosti společenského chování budoucího zaměstnavatele.
- $H_3$: Předchozí zkušenost respondentů se CSR ovlivňuje výběr pracovního sektoru, ve kterém by se rádi uplatnili.
- $H_4$: Většina respondentů je ochotna se aktivně angažovat ve společensky odpovědných aktivitách organizace.
- $H_5$: Většina respondentů je ochotna nastoupit k budoucímu zaměstnavateli za nižší plat výměnou za to, že budou pracovat pro společensky odpovědnou organizaci.
- $H_6$: Většina respondentů preferuje, aby organizace působící v České republice svou CSR politiku zaměřovaly spíše na podporu domácích aktivit a projektů.

## 4.2 Výzkumná strategie a využité metody

Pro naplnění výše uvedeného cíle jsem zvolila kvantitativní šetření, a to z toho důvodu, že objekty, které jsou předmětem zkoumání lze měřit, uspořádat a s využitím statistických metod ověřovat vztahy mezi proměnnými a rozhodovat o přijatelnosti hypotéz. Výhodou kvantitativního šetření je dále možnost rychlého sběru a analýzy dat (Reichel, 2009, s. 40).

Chráska (2007, s. 19) tvrdí, že k rozhodování o přijatelnosti hypotéz je potřeba pracovat s rozsáhlým sběrem dat (pomocí empirických metod, jako je například dotazování) a jejich tříděním, zpracováním a vyhodnocováním a interpretací, při které lze využít matematickou statistiku (tamtéž). V empirickém šetření jsem proto využila dvě skupiny metod, první metodu – dotazník – pro sběr dat a druhou – statistickou metodu – k jejich zpracování. Na základě analýzy dat byly následně ověřovány výše zmíněné hypotézy.

Respondenty mého dotazníku byli studenti Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Metodu dotazníku jsem si zvolila především z toho důvodu, že získané údaje jsou kvantitativně zpracovatelné, dobře tříditelné a srovnatelné. Sběr dat probíhal v období od 23. května 2017 do 13. června 2017 a dotazníky byly distribuovány elektronicky přes

emailové adresy a sociální sítě pomocí odkazu na internetový portál Survio (www.survio.cz), který poskytuje možnost online průzkumů. Zároveň jsem na Filozofické fakultě distribuovala letáky, které na dotazník odkazovaly pomocí zmíněného odkazu. Dotazník jsem pomocí nástroje Survio vytvořila a spravovala jej po celou dobu sběru dat.

Samotný dotazník se skládal z dvaceti otázek, které byly převážně uzavřené, otevřené otázky jsem využila dvě, a to pro zjištění věku a studovaného oboru. Nejčastější podobou otázek tvořily otázky výběrové, u kterých mohli respondenti vybírat dle instrukce pouze z jedné varianty odpovědi. Podle Reichela (2009, s. 103) jsou tyto otázky nazývány také jako disjunktivní. Dále byly zařazeny výčtové otázky, u nichž měli respondenti instrukci vybrat z nabídky všechny varianty, které považují za adekvátní. Tyto otázky Reichel (2009, s. 103) označuje jako konjunktivní. U některých otázek respondenti vybírali odpovědi ze čtyřstupňové škály (Nedůležité – Spíše nedůležité – Spíše důležité – Důležité). Jedna z otázek respondentům nabízela možnost řadit nabízené možností dle jejich osobních preferencí.

První soubor otázek byl složen z otázek filtračních, pomocí kterých jsem zjišťovala pohlaví, věk, státní příslušnost, informace, zda je respondent aktuálně studentem Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, jaký je jeho studijní obor a stupeň studia. Druhý soubor otázek sloužil ke sběru dat o tom, zda a případně na jaký úvazek respondenti při studiu pracují, v jakém sektoru by se po studiu rádi uplatnili a jaké jsou jejich představy o platu v budoucím zaměstnání. Ve třetím, nejobsáhlejším souboru otázek, jsem zjišťovala pohled respondentů na CSR a jejich postoje a preference v rámci společensky odpovědného chování zaměstnavatele. Maketa dotazníku je uvedena v příloze B.

Po ukončení sběru dat jsem se zaměřila na analýzu těchto dat a ověřování stanovených hypotéz. Při zpracování dat jsem využila chí-kvadrát test nezávislosti a elementární statistiku (procenta a skóre). Pro vypočtení výsledku chí-kvadrát testu nezávislosti jsem využila počítačový program Excel 2016 a při testování hypotéz jsem pracovala s hladinou významnosti 0,05. Výsledky empirického šetření jsou uvedeny v subkapitole 4.5.

## 4.3 Základní a výběrový soubor

Základním souborem tohoto empirického šetření byli studenti Filozofické fakulty Univerzity Karlovy z České republiky, kteří byli v době sběru dat řádnými studenty bakalářského, magisterského či doktorského studia, přičemž prezenční a kombinovaná forma studia v dotazníku nebyla rozlišena. Dle výroční zprávy Univerzity Karlovy z roku 2015, která při sběru dat udávala nejaktuálnější statistiky o základním souboru tohoto empirického ošetření, byl k 31. 10. 2015 počet českých studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, bez přerušeného studia šest tisíc dvacet jedna (Univerzita Karlova, 2016).

Filozofickou fakultu Univerzity Karlovy jako základní soubor jsem si vybrala z několika důvodů. Primárním důvodem bylo zajistit dostatečně široký soubor zástupců generace Y, jehož přibližnou velikost jsem mohla ohraničit, která je mi známá a jehož zástupce spojuje příbuznost studovaných oborů. Dalším důvodem byl můj předpoklad, že studenti Filozofické fakulty Univerzity Karlovy budou respondenti, kteří budou ochotni dotazník vyplnit, čímž bych si zajistila návratnost dotazníku a dostatečný objem dat. Posledním důvodem byla má osobní motivace zjistit, jaký pohled a přístup ke společenské odpovědnosti mají vysokoškolští zástupci generace Y, studující společensko-vědní obory, mezi které rovněž patřím a jak se jejich pohled na CSR může lišit podle sledovaných kritérií.

Výběrový soubor byl vybrán na základě dobrovolnosti, respondenti tedy mohli sami rozhodnout, jestli se chtějí stát součástí zkoumaného vzoru. Reichel (2009, s. 84) upozorňuje, že tento aspekt může být překážkou pro to, aby mohla být data považována za reprezentativní a zobecnitelná, výsledky mého šetření jsou proto zobecnitelné pouze pro výše popsaný výběrový soubor.

Šetření se zúčastnilo celkem sto devadesát respondentů. Respondenty jsem rozdělila do tří skupin dle oborové specifikace – obory jazykovědné a literární, historické a umělecké a obory humanitní. Při tomto výběru, který se určitým způsobem blíží skupinovému typu výběru, jsem následně hlídala zastoupení těchto skupin oborů, které se vyskytují na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy.

Chráska (2007) uvádí, že potřebný výběr rozsahu lze v některých případech odhadnout pomocí výpočtu, nicméně je nutné brát v potaz, že rozsah výběru rovněž závisí na homogenitě základního souboru, tedy na rozptylu dat. „V některých případech lze

potřebný rozsah výběru empiricky odhadnout i na základě určení jeho minimální a maximální hodnoty“ (Chráska, 2007, 20–23).

Při aplikaci zmíněného výpočtu na základní soubor empirického šetření by minimálním rozsahem výběru bylo osm respondentů a maximálním rozsahem sedmdesát osm respondentů. Na tomto místě je nutné dodat, že limitem tohoto postupu zůstává neznalost homogenity mého základního souboru. Přestože studenty Filozofické fakulty Univerzity Karlovy spojuje studium na stejné fakultě a příbuznost oborů, jakékoli závěry, rozhodující o homogenitě tohoto souboru, si v této práci nenárokuji vyvozovat.

Sběr dat jsem ukončila v momentě, kdy se počty odpovědí ve třech výše popsaných skupinách, do kterých jsem si respondenty dle studijního zaměření rozdělila, blížily stejnému rozsahu, který blíže popisuji v subkapitole 4.4.

## 4.4 Charakteristika respondentů

V následující subkapitole se věnuji vymezení charakteristiky respondentů, kteří se zapojili do dotazníkového šetření. Grafické znázornění těchto charakteristik uvádím v příloze D.

Celkem se mi podařilo shromáždit odpovědi od sto devadesáti respondentů, z čehož sto třicet čtyři z nich představovaly ženy (71 %) a padesát šest muži (29 %). Co se týče věkové struktury vzorku, padesáti respondentům bylo v rozmezí devatenácti až dva a dvaceti let (32 %), osmdesáti šesti respondentům bylo v rozmezí dvaceti tří až dvaceti šesti let (56 %) a věk devatenácti respondentů byl v rozmezí dvaceti sedmi až tři a třiceti let. Všichni respondenti tak dle věkového vymezení generace Y, které popisuji v subkapitole 3.2.4, spadají do této generační skupiny.

Při pohledu na stupeň studia v období sběru dat studovalo sto dvacet dva respondentů bakalářské studium (64 %), padesát osm magisterské studium (31 %) a deset doktorské studium (5 %).

Jak jsem zmínila v subkapitole 4.3, u respondentů byla v dotazníkovém šetření zjišťována informace o jejich studijním oboru, nicméně z důvodu přehlednosti a snadnějšího třízení dat jsem následně obory rozdělila do tří skupin, jejichž rozložení ilustruji na grafu číslo čtrnáct (příloha D). Šetření se tak zúčastnilo padesát šest respondentů z jazykovědných a literárních oborů (29 %), padesát pět z historických a uměleckých oborů (29 %) a

sedmdesát devět respondentů z humanitních oborů, zaměřených na studium člověka a společnosti (42 %).

Co se týče rozdělení respondentů dle pracovních úvazků, kterým se při studiu věnují, pouze příležitostně pracuje padesát osm respondentů (31 %), na částečný úvazek pracuje devadesát sedm respondentů (51 %) a na plný úvazek pracuje devatenáct respondentů (10 %). Šestnáct respondentů při studiu nepracuje (8 %).

V rámci představ respondentů o platu v jejich budoucím zaměstnání bylo nejčastější volbou rozmezí platu mezi 25 000–29 000 Kč, druhou nejčastější byla volba 30 000–34 000 Kč a na třetím místě respondenti volili možnost platu ve výši 20 000–24 000 Kč.

Z pohledu výběru pracovního sektoru, ve kterém by se respondenti v budoucnu rádi uplatnili, sto dvacet čtyři z nich, tedy většina (65 %), zvolila soukromý sektor, čtyřicet šest respondentů (24 %) volilo státní sektor a dvacet respondentů (11 %) by preferovalo neziskový sektor.

## 4.5 Výsledky empirického šetření

V následující subkapitole se zaměřím na prezentaci výsledků mého empirického šetření. V souladu s výzkumnými otázkami bylo formulováno celkem šest hypotéz, jejichž platnost byla ověřována dle postupu popsaného v subkapitole 4.2.

### 4.5.1 Faktory atraktivity budoucího zaměstnavatele

Na preference respondentů v oblasti hodnocení faktorů atraktivity budoucího zaměstnavatele se zaměřovala hypotéza $H_1$: Volba společenská odpovědnost organizace se umístí v horní polovině z deseti nejdůležitějších faktorů při hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele. Respondenti v rámci této otázky měli dle svých osobních preferencí seřadit deset nabídnutých faktorů podle toho, jak jsou pro ně při výběru budoucího zaměstnavatele významné.

Mezi zmíněné faktory jsem na základě analýzy předchozích výzkumů a odborné literatury zařadila tyto body: pověst a image zaměstnavatele, atraktivita produktů a služeb na trhu, inovativní produkty a služby, rychle rostoucí organizace, úspěch organizace na trhu,

velká mezinárodní organizace, společensky odpovědná organizace, firemní kultura, lokalita a obor podnikání organizace.

K ověření hypotézy $H_1$ byla využita kontingenční tabulka, ve které jsem pozorované četnosti porovnala s četnostmi očekávanými. Následně jsem pozorované četnosti seřadila pomocí funkce skóre, jehož velikost udává, jak vysoko respondenti hodnotili jednotlivé faktory, a vytvořila tabulku s pořadím daných faktorů. Ke srovnání dat jsem dále využila výpočet normy na respondenta, jehož hodnota odpovídá pořadí, v jakém by průměrný respondent hodnotil jednotlivé faktory ovlivňující výběr budoucího zaměstnavatele.

Tabulka číslo šest demonstruje pořadí faktorů, které dle osobních preferencí respondentů ovlivňují výběr budoucího zaměstnavatele. Volba společensky odpovědná organizace se po výpočtu umístila na čtvrtém místě, tedy v první polovině, což potvrzuje hypotézu $H_1$. Při bližší analýze získaných dat si volbu společensky odpovědná organizace na prvním místě zvolilo čtrnáct respondentů.

**Tab. 6 – Pořadí faktorů ovlivňujících výběr zaměstnavatele**

| Pořadí | Faktor | Skóre | Norma |
|---|---|---|---|
| 1. | Obor podnikání organizace | 1462 | 2,305263158 |
| 2. | Pověst a image organizace | 1401 | 2,626315789 |
| 3. | Firemní kultura | 1271 | 3,310526316 |
| 4. | Společensky odpovědná organizace | 1147 | 3,963157895 |
| 5. | Lokalita | 1147 | 3,963157895 |
| 6. | Atraktivita produktů a služeb na trhu | 1018 | 4,642105263 |
| 7. | Úspěch organizace na trhu | 1013 | 4,668421053 |
| 8. | Inovativní produkty a služby | 954 | 4,978947368 |
| 9. | Rychle rostoucí organizace | 620 | 6,736842105 |
| 10. | Velká mezinárodní organizace | 417 | 7,805263158 |

Zdroj: vlastní empirické šetření

### 4.5.2 Vliv předchozí zkušenosti se CSR na hodnocení důležitosti společensky odpovědného chování budoucího zaměstnavatele

Dále jsem se v empirickém šetření zaměřila na to, jaký vliv mohou mít předchozí zkušenosti respondentů s konceptem CSR na hodnocení důležitosti společensky

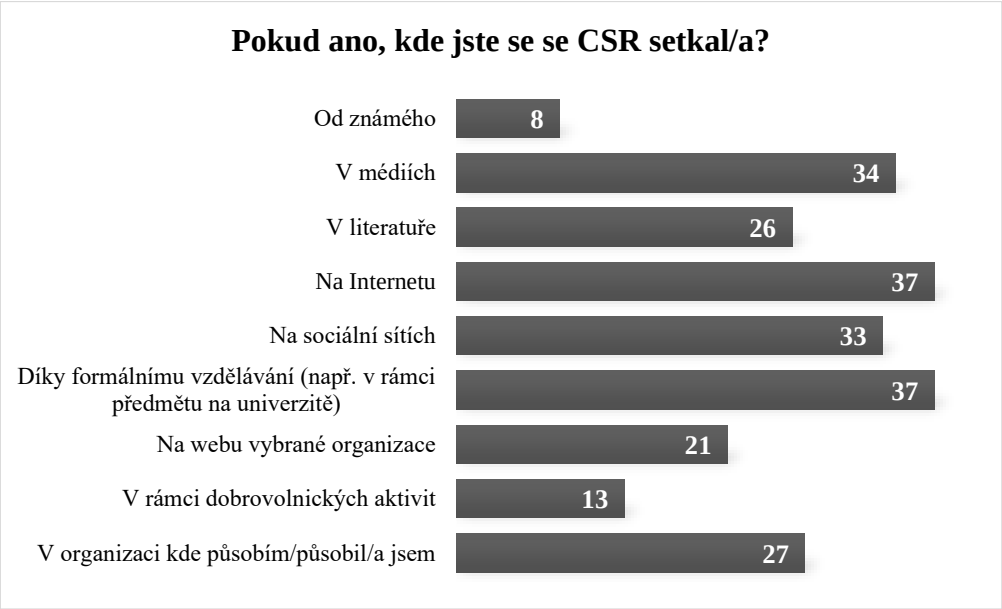
odpovědného chování organizací. Byla proto ověřována hypotéza $H_2$: Předchozí zkušenost respondentů se CSR ovlivňuje hodnocení důležitosti společenského chování budoucího zaměstnavatele.

Před popisem samotného testování hypotézy $H_2$ bych ráda nastínila získaná data, která jsem k samotnému testování potřebovala. Přestože povědomí o konceptu CSR ve společnosti roste, u výběrového vzorku tohoto šetření jsem chtěla ověřit, zda se respondenti s konceptem CSR setkali. Z výsledných dat vyplynulo, že sedmdesát pět respondentů (39 %) se s konceptem CSR již setkalo, sto patnáct respondentů (61 %) však nikoliv.

**Graf 1 – Zkušenost respondentů s konceptem CSR**

Zdroj: vlastní empirické šetření

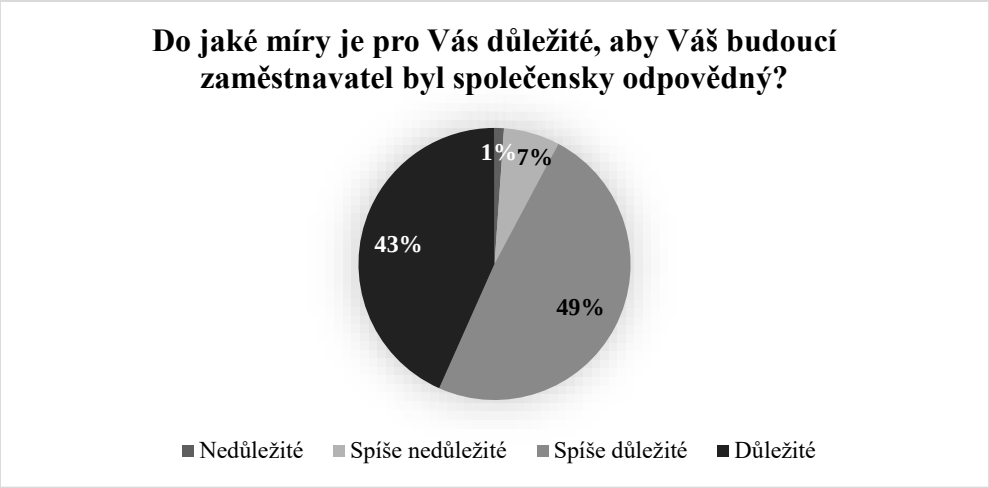
Pokud respondenti na otázku předchozí zkušenosti se CSR odpověděli kladně, zjišťovala jsem dále, při jaké příležitosti měli možnost se s tímto konceptem setkat. Tato otázka byla výčtová (konjunktivní), respondenti tedy měli možnost vybírat více odpovědí. Výsledky šetření ukázaly, že nejčastěji se se společenskou odpovědností respondenti setkali díky internetu, formálnímu vzdělávání, médiím a dále v organizaci, kde působí či působili.




**Graf 2 – Oblasti, ve kterých se respondenti setkali s konceptem CSR**

Zdroj: vlastní empirické šetření

Dále jsem zjišťovala, do jaké míry je pro respondenty důležité, aby byl jejich budoucí zaměstnavatel společensky odpovědný. Z šetření vyplynulo, že pro většinu respondentů je společensky odpovědné chování zaměstnavatele do určité míry důležité, sedmdesát osm respondentů (43 %) je považuje za důležité, zatímco osmdesát osm respondentů (49 %) jej hodnotilo jako spíše důležité. Dvanáct respondentů (7 %) CSR chování budoucího zaměstnavatele považuje za spíše nedůležité a dva respondenti (1 %) za nedůležité.




**Graf 3 – Hodnocení důležitosti CSR chování budoucího zaměstnavatele**

Zdroj: vlastní empirické šetření

Následně jsem se zaměřila na ověření hypotézy $H_2$. Tu bylo třeba podrobit statistickému testování, ke kterému byla využita metoda chí-kvadrát test nezávislosti.

**Tab. 7 – Vliv předchozí zkušenosti se CSR na hodnocení důležitosti společensky odpovědného chování budoucího zaměstnavatele**

| | | Setkal/a jste se již s konceptem CSR? | |
|---|---|---|---|
| | | Ano | Ne |
| Do jaké míry je pro Vás důležité, aby Váš budoucí zaměstnavatel byl společensky odpovědný? | Nedůležité | 0 | 2 |
| | Spíše nedůležité | 5 | 8 |
| | Spíše důležité | 40 | 54 |
| | Důležité | 30 | 51 |

Zdroj: vlastní empirické šetření

Při testování se mezi předchozí zkušeností s konceptem CSR a hodnocením důležitosti společenské odpovědnosti budoucího zaměstnavatele neprokázala statistická závislost. Hypotéza $H_2$, předpokládající vztah mezi předchozí zkušeností se CSR a hodnocením důležitosti společensky odpovědného chování budoucího zaměstnavatele, proto nebyla potvrzena.

### 4.5.3 Vliv předchozí zkušenosti se CSR na výběr pracovního sektoru

Ve svém empirickém šetření jsem se dále zaměřila na případný vliv zkušenosti se CSR na rozhodování respondentů o pracovním sektoru, ve kterém by se v budoucnosti rádi uplatnili. V souladu s tímto záměrem jsem formulovala hypotézu $H_3$: Předchozí zkušenost respondentů se CSR ovlivňuje výběr pracovního sektoru, ve kterém se chtějí v budoucnosti uplatnit.

Abych dospěla k závěru, zda existuje souvislost mezi zkušeností respondentů se CSR a jejich výběrem pracovního sektoru, využila jsem opět metodu chí-kvadrát testu nezávislosti a hypotézu $H_3$ jsem podrobila statistickému testování. Pozorované četnosti v provedeném šetření jsou nastíněny v tabulce číslo devět.

**Tab. 9 – Vliv předchozí zkušenosti se CSR na výběr pracovního sektoru**

| | | Setkal/a jste se již s konceptem CSR? | |
|---|---|---|---|
| | | Ano | Ne |
| V jakém sektoru byste se rád/a uplatil/a? | Neziskový sektor | 20 | 0 |
| | Soukromý sektor | 111 | 13 |
| | Státní sektor | 44 | 2 |

Zdroj: vlastní empirické šetření

Testování prokázalo, že z 95 % existuje závislost mezi předchozí zkušeností s konceptem CSR a volbou pracovního sektoru, ve kterém by se respondenti rádi uplatnili, hypotézu $H_3$ tedy lze považovat za potvrzenou.

Chráska (2007) tvrdí, že při empirickém šetření je možné kromě konstatování o souvislosti mezi proměnnými dále možné zkoumat kde i jak se tento vztah projevuje a jak jej lze interpretovat. K tomu je dle autora vhodné využít tzv. testové kritérium z (z-skóre) (Chráska, 2007, s. 79–82).

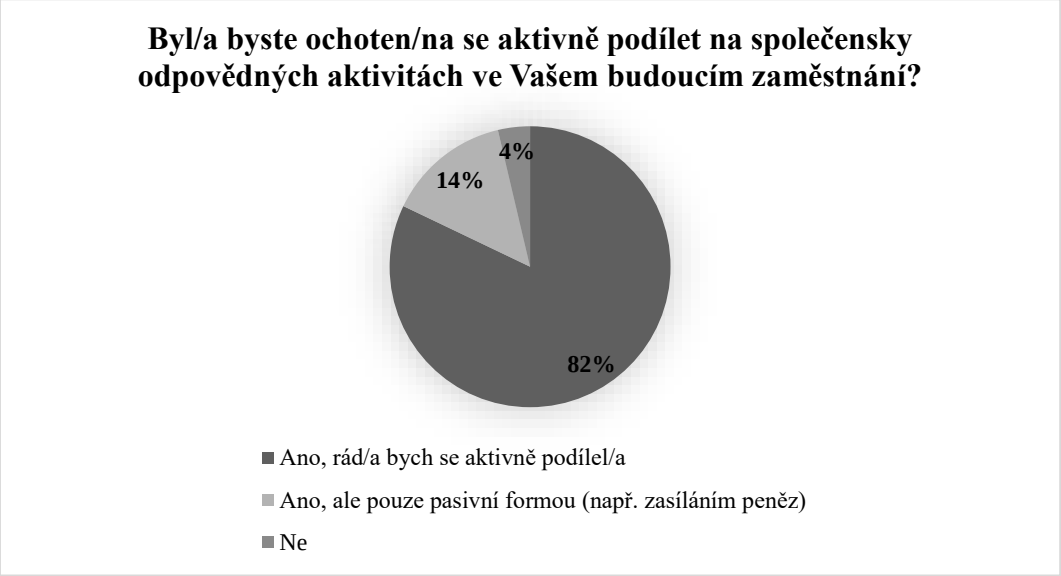
Po dosazení hodnot dle testového kritéria z lze o vlivu předchozí zkušenosti se CSR na výběr jednotlivých pracovních sektorů uvést následující výsledky:

- Mezi předchozí zkušeností s konceptem CSR a výběrem neziskového sektoru nebyly zjištěny významné rozdíly.
- V rámci výběru soukromého sektoru z 99 % existuje závislost mezi zkušeností se CSR a volbou tohoto typu sektoru.
- V rámci výběru státního sektoru z 99,9 % existuje závislost mezi zkušeností se CSR a volbou tohoto typu sektoru.

### 4.5.4 Ochota respondentů angažovanost se ve společensky odpovědných aktivitách

Součástí empirického šetření byla také otázka ochoty respondentů angažovat se ve společensky odpovědných aktivitách v jejich budoucím zaměstnání. Ověřovala jsem hypotézu $H_4$: Většina respondentů je ochotna se aktivně angažovat ve společensky odpovědných aktivitách organizace.

Responze na tuto otázku demonstruji na grafu číslo čtyři. Ochotu aktivně se podílet na společensky odpovědných aktivitách v budoucím zaměstnání projevilo sto padesát šest respondentů (82 %), pasivní formu angažovanosti na CSR aktivitách zvolilo dvacet sedm respondentů (14 %) a sedm respondentů (4 %) by nebylo ochotno se podílet na CSR aktivitách ve svém budoucím zaměstnání.




**Graf 4 – Ochota respondentů podílet se na společensky odpovědných aktivitách v budoucím zaměstnání**

Zdroj: vlastní empirické šetření

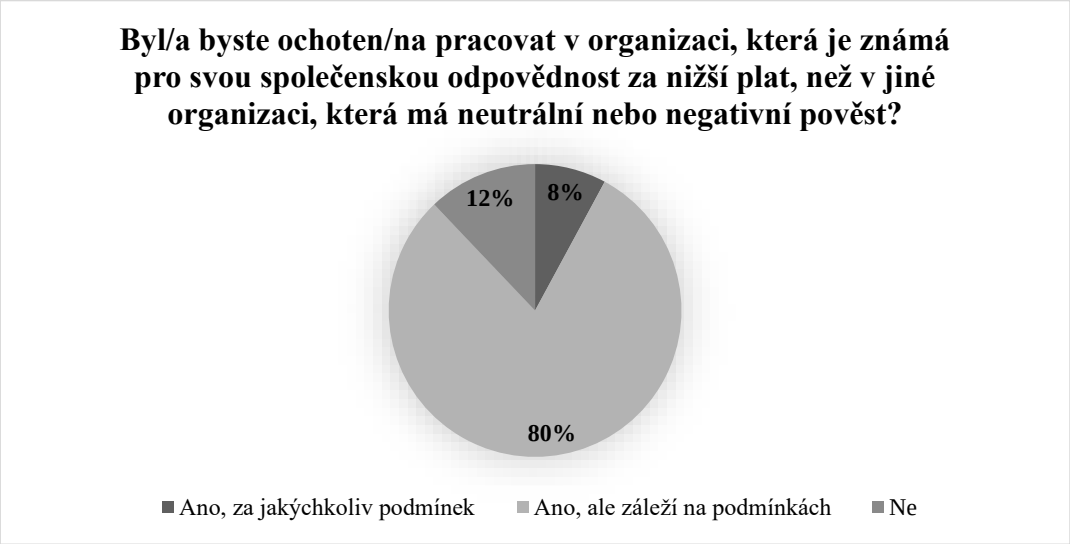
Pro ověření hypotézy $H_4$ jsem opět aplikovala metodu chí-kvadrát testu nezávislosti. V rámci testování byla hypotéza $H_4$ potvrzena, respondenti by v jejich budoucím zaměstnání byli s pravděpodobností 95 % ochotni se aktivně angažovat ve společensky odpovědných aktivitách organizace.

### 4.5.5 Vliv společensky odpovědné značky zaměstnavatele na platové preference respondentů

Ve svém empirickém šetření jsem se rovněž zabývala možným vlivem existence společensky odpovědné značky zaměstnavatele na rozhodování respondentů o jejich platových preferencích. V šetření jsem ověřovala hypotézu $H_5$: Většina respondentů je

ochotna nastoupit k budoucímu zaměstnavateli za nižší plat výměnou za to, že budou pracovat pro společensky odpovědnou organizaci.

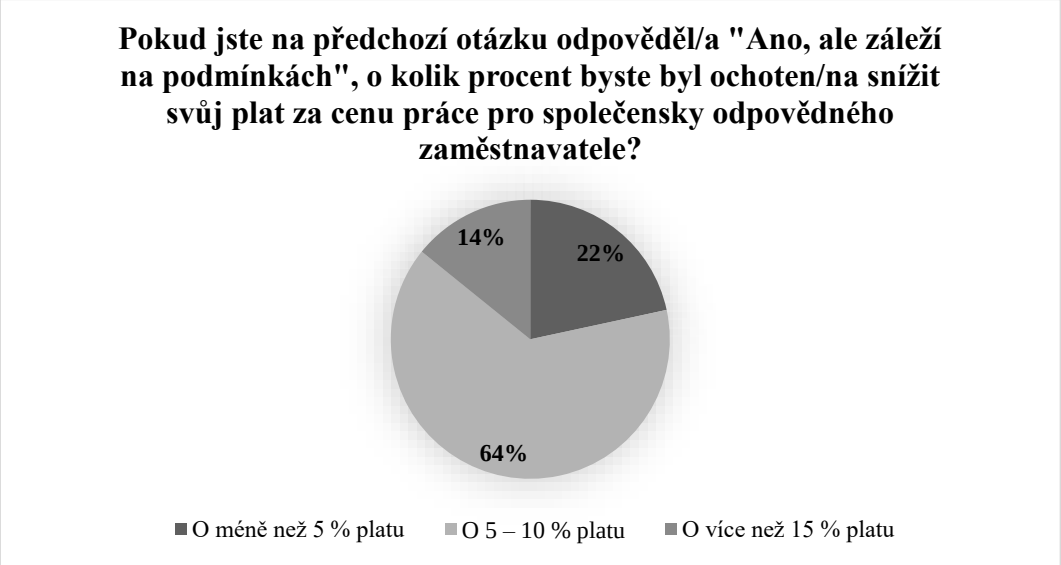
Výsledky dotazníkového šetření u této otázky, které jsou graficky znázorněny na grafu číslo pět, ukázaly, že patnáct respondentů (8 %) by bylo ochotno pracovat v organizaci, která je známá pro svou společenskou odpovědnost za nižší plat, než v jiné organizaci, která má neutrální nebo negativní pověst za jakýchkoliv podmínek, sto padesát dva respondentů (80 %) by na tuto možnost bylo také ochotno přistoupit, ale záleželo by jim na daných podmínkách a dvacet tři respondentů (12 %) by na takovou variantu nebylo ochotno přistoupit.




**Graf 5 – Vliv společensky odpovědné značky zaměstnavatele na platové preference respondentů při výběru zaměstnání**

Zdroj: vlastní empirické šetření

Dále jsem u respondentů, kteří na otázku ochoty pracovat pro organizaci, která je známá pro svou společenskou odpovědnost za nižší plat odpověděli *„Ano, ale záleží na podmínkách“*, zjišťovala, o kolik procent by svůj plat byli ochotni snížit. Respondentům byly nabídnuty tři možnosti, z čehož o méně než 5 % bylo svůj plat ochotno snížit třicet dva respondentů (22 %), o 5 až 10 % by svůj plat snížilo devadesát pět respondentů (64 %) a možnost o více než 15 % platu zvolilo dvacet jedna respondentů (14 %). Tyto výsledky jsou ilustrovány na grafu číslo šest.




**Graf 6 – Ochota respondentů snížit svůj plat za cenu práce pro společensky odpovědného zaměstnavatele**

Zdroj: vlastní empirické šetření

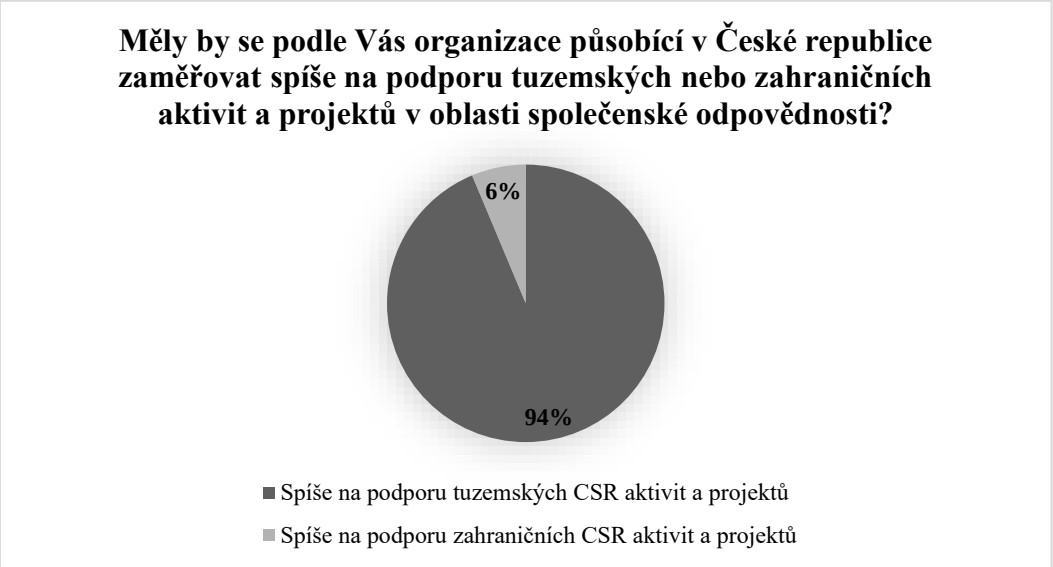
Hypotézu $H_5$ jsem poté podrobila statistickému testování, ke kterému jsem využila opět chí-kvadrát test nezávislosti. Většina respondentů je s pravděpodobností 95 % ochotna nastoupit k budoucímu zaměstnavateli za nižší plat výměnou za to, že budou pracovat pro společensky odpovědnou organizaci, což potvrzuje hypotézu $H_5$.

### 4.5.6 Preference v oblasti podpory společensky odpovědných aktivit v České republice a v zahraničí

Další z otázek se týkala bližšího pohledu zástupců generace Y na podporu CSR aktivit ze strany organizací, působících v České republice. Respondenti měli rozhodnout, zda by organizace měly svou CSR politiku zaměřovat spíše na podporu tuzemských CSR aktivit a projektů před těmi zahraničními. K ověření byla formulována a následně testována hypotéza $H_6$: Většina respondentů preferuje, aby organizace působící v České republice svou CSR politiku zaměřovaly spíše na podporu domácích aktivit a projektů.

Z grafu číslo sedm, který demonstruje výsledky dotazníkového šetření na tuto otázku, vyplývá, že většina respondentů – sto sedmdesát osm z nich (94 %) – preferuje, aby

organizace podporovali CSR projekty v České republice. Podle dvanácti respondentů (6 %) by organizace měly podporovat spíše zahraniční CSR projekty.




**Graf 7 – Pohled respondentů na přístup organizací k podporování tuzemských a zahraničních CSR projektů**

Zdroj: vlastní empirické šetření

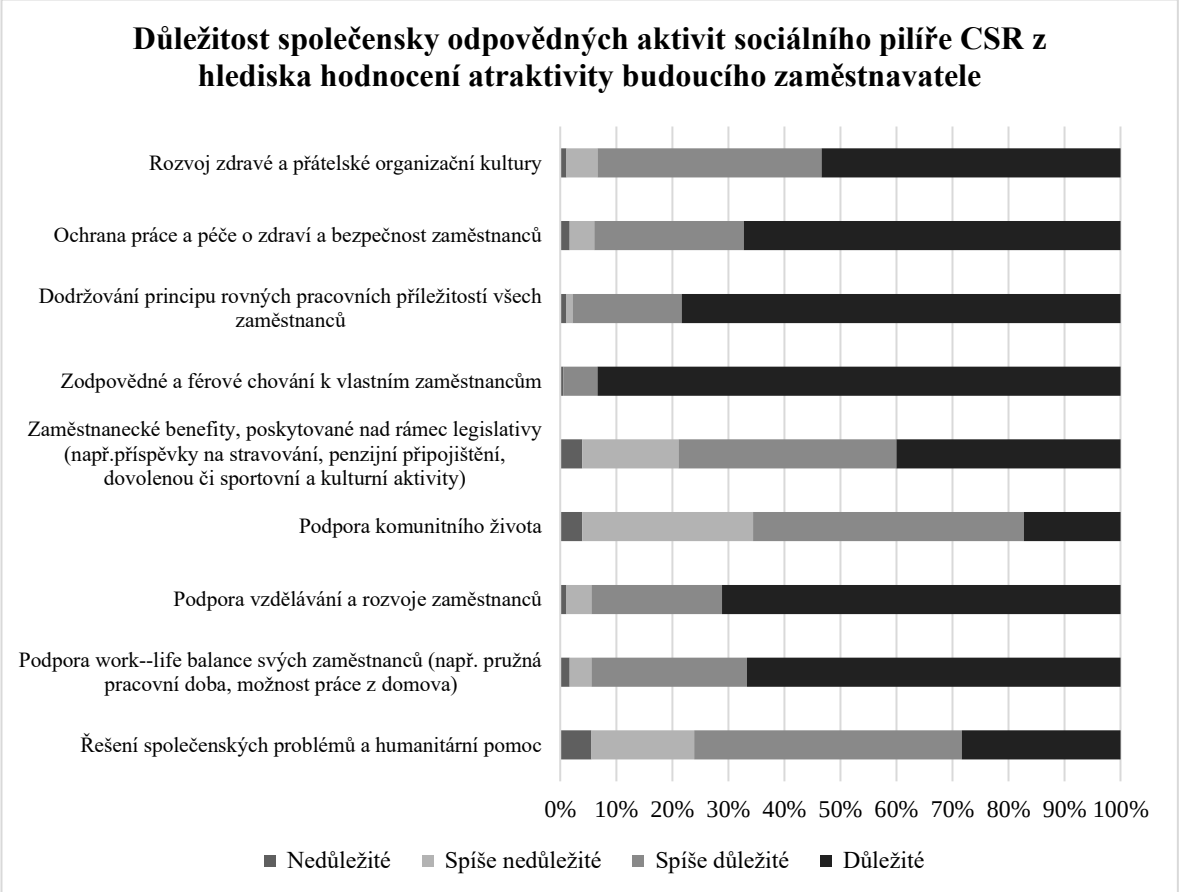
Hypotézu $H_6$ jsem poté ověřovala pomocí statistického testování, ke kterému jsem znovu využila chí-kvadrát test nezávislosti. Platnost hypotézy $H_6$ byla potvrzena, lze tedy předpokládat, že většina respondentů s pravděpodobností 95 % preferuje, aby organizace působící v České republice svou CSR politiku zaměřovaly spíše na podporu domácích aktivit a projektů.

### 4.5.7 Doplňující otázky empirického šetření

V rámci závěru empirického šetření jsem se zabývala výzkumnou otázkou, která se týkala detailnější analýzy důležitosti, kterou respondenti přikládají společensky odpovědným aktivitám při výběru budoucího zaměstnavatele. Jednotlivé CSR aktivity byly rozděleny do tří pilířů CSR – sociálního, enviromentálního a ekonomického, a to na základě závěrů odborné literatury (Kunz, 2012, s. 20–25), které popisuji v subkapitole 2.2. Vybrané

CSR aktivity respondenti v dotazníkovém šetření následně hodnotili dle důležitosti na škále „*Nedůležité – Spíše nedůležité – Spíše důležité – Důležité*“.

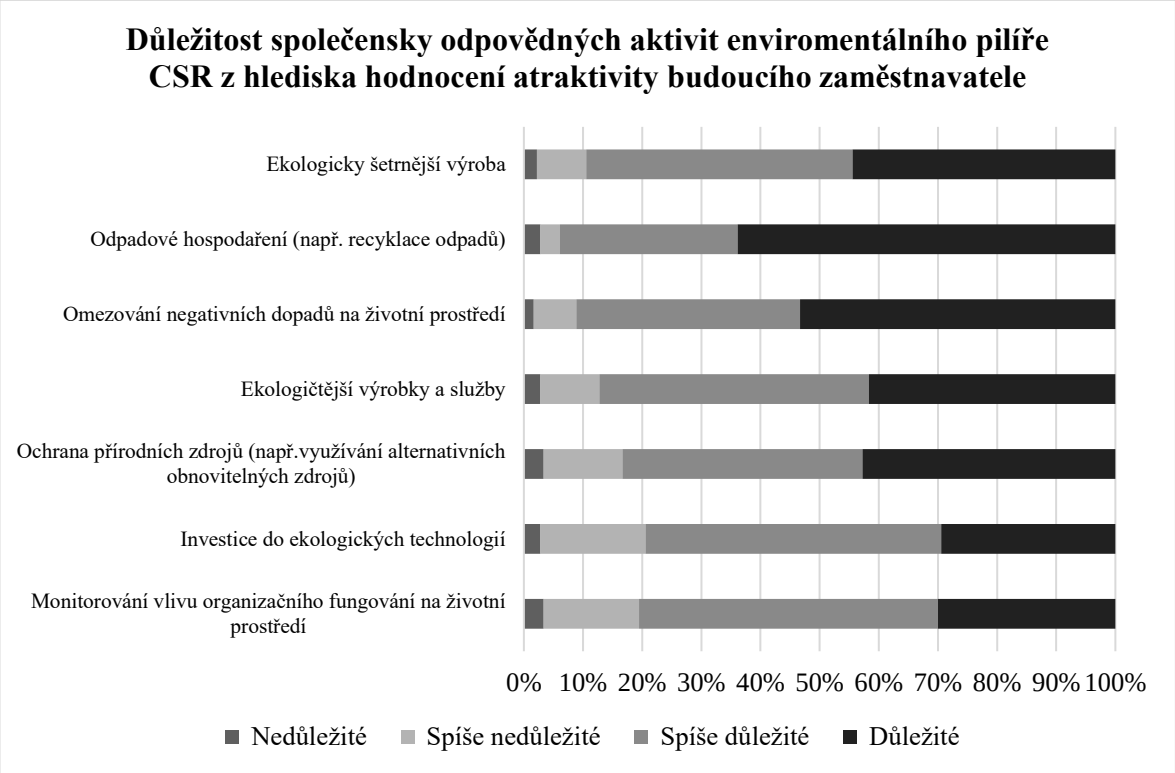
V rámci sociálního pilíře CSR byly jako důležité nejčastěji hodnoceny společensky odpovědné aktivity zaměřené na zodpovědné a férové chování k vlastním zaměstnancům (volbu důležité zvolilo 93,7 % respondentů), dodržování principu rovných příležitostí všech zaměstnanců (volbu důležité zvolilo 78,9 % respondentů) a podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (volbu důležité zvolilo 71,1 % respondentů). Volbu nedůležité nebo spíše nedůležité respondenti nejčastěji volili u aktivit zaměřených na podporu komunitního života. Další výsledky zaměřené na CSR aktivity sociálního pilíře jsou demonstrovány v níže uvedeném grafu číslo osm.




**Graf 8 – Důležitost společensky odpovědných aktivit sociálního pilíře CSR z hlediska hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele**

Zdroj: vlastní empirické šetření

Hodnocení důležitosti environmentálně zaměřených CSR aktivit ilustruje graf číslo devět. Dotazníkové šetření ukázalo, že mezi společensky odpovědné aktivity, které respondenti nejčastěji hodnotili jako důležité, patří odpadové hospodaření (například recyklace odpadů) (volbu důležité zvolilo 63,7 % respondentů), omezování negativních dopadů na životní (volbu důležité zvolilo 52,6 % respondentů) a ekologicky šetrnější výroba (volbu důležité zvolilo 44,7 % respondentů). Volbu nedůležité nebo spíše nedůležité respondenti nejčastěji vybrali u volby investice do ekologických technologií.

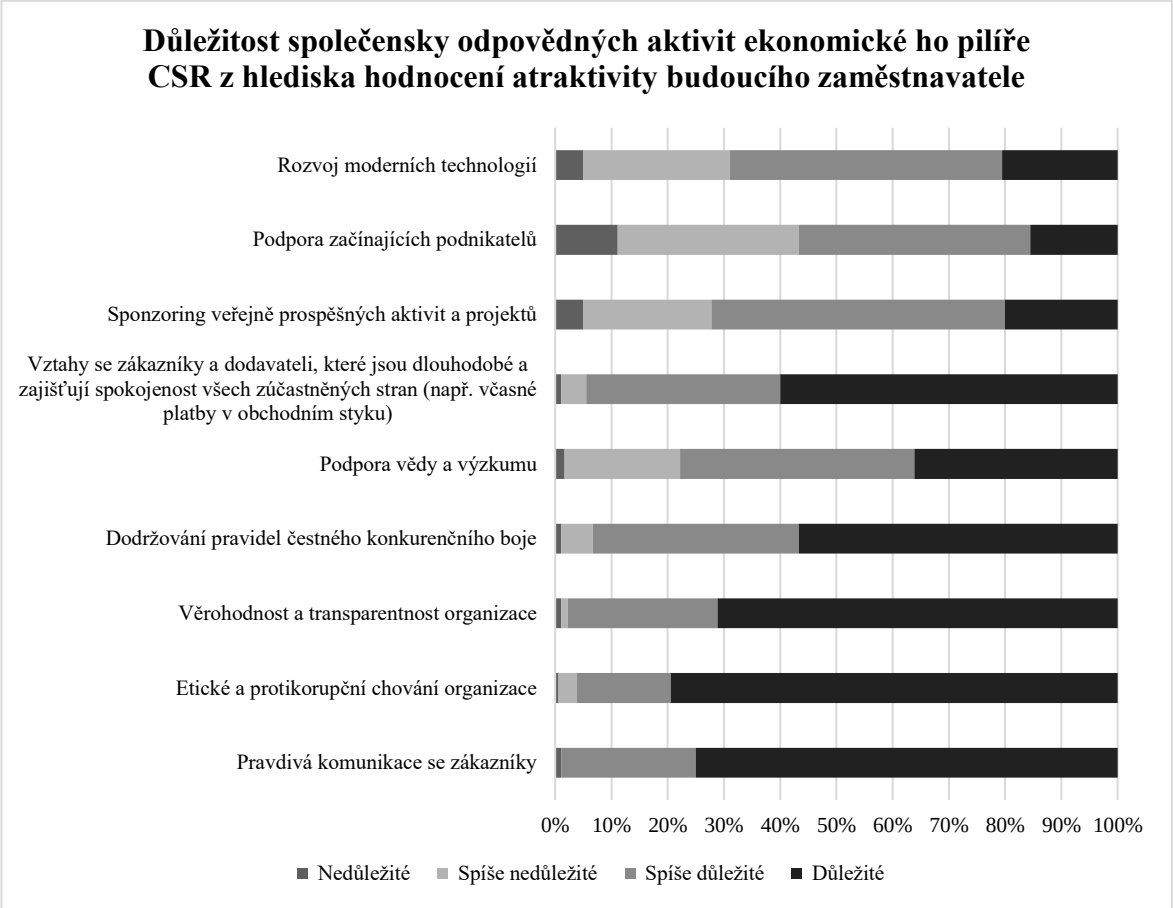



**Graf 9 – Důležitost společensky odpovědných aktivit enviromentálního pilíře CSR z hlediska hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele**

Zdroj: vlastní empirické šetření

V poslední sledované oblasti, kterým byl ekonomický pilíř CSR, respondenti rovněž hodnotili důležitost, kterou přikládají nabídnutým CSR aktivitám. Jako důležité byly nejčastěji hodnoceny aktivity zaměřené na odpadové hospodaření (volbu důležité zvolilo 63,7 % respondentů), omezování negativních dopadů na životní prostředí (volbu důležité zvolilo 52,6 % respondentů) a na ekologicky šetrnější výrobu (volbu důležité zvolilo

44,7 % respondentů). Podrobnější výsledky o hodnocení důležitosti ekonomicky zaměřených CSR aktivit uvádím v grafu číslo deset.




**Graf 10 – Důležitost společensky odpovědných aktivit ekonomického pilíře CSR z hlediska hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele**

Zdroj: vlastní empirické šetření

## 4.6 Diskuze

V předloženém empirickém šetření jsem se zaměřila na pohled zástupců generace Y – studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy – na CSR s cílem nastínit potenciál využití CSR strategie při budování atraktivní značky zaměstnavatele. V této subkapitole se věnuji diskuzi nad výsledky empirického šetření a jejich propojení s širším kontextem využití CSR při budování značky zaměstnavatele.

Výsledky šetření ukázaly, že v rámci výběru budoucího zaměstnavatele respondenti vnímají CSR jako jeden z faktorů, který je pro ně významný při rozhodování o atraktivitě dané organizace, přestože se většina z nich samotným konceptem CSR pod jeho názvem v minulosti ještě osobně nesetkala. Z tohoto zjištění lze implikovat, že koncepce CSR si v rámci vysokoškolského prostředí teprve buduje své místo a že si respondenti pod značkou společensky odpovědného zaměstnavatele mohou představovat velmi rozdílné chování. Další výzkumy by se proto mohly zaměřit na případové studie konkrétní značky zaměstnavatele a posuzovat vztah pracovníků k CSR strategii dané organizace.

Respondenti, kteří demonstrovali předchozí zkušenost se CSR, se s tímto konceptem nejčastěji setkali díky formálnímu vzdělávání, internetu, sociálním sítím či médiím nebo také díky organizaci, kde v současnosti nebo minulosti působili. To naznačuje, že koncept CSR se rozšiřuje nejen v pracovně-právní oblasti, ale stává se i tématem ve společensko-populárním kontextu.

Výzkumu v rámci společenské odpovědnosti v České republice se již od roku 2010 věnuje agentura Ipsos, díky které každoročně probíhá studie CSR & Reputation Research. Jejím cílem je analyzovat jednotlivé oblasti CSR, vnímání CSR aktivit a jejich vliv na reputaci organizací, a to jak podle názorů široké české populace, tak i dle expertní veřejnosti. Z výsledků tohoto výzkumu z roku 2015 vyplývá, že organizace, „…které jsou vnímané jako společensky odpovědné, mají v očích veřejnosti nejen lepší reputaci, ale zároveň jsou považovány i za atraktivnější zaměstnavatele“ (Ipsos, 2016a). „Česká populace očekává v oblasti CSR zejména zodpovědné chování firem k vlastním zaměstnancům a aktivity, které napomáhají ochraně životního prostředí. Mezi další očekávání populace od velkých firem pak již tradičně patří pravdivá komunikace k zákazníkům, zde je ale vidět, že se firmy v posledních letech polepšily a česká veřejnost to zaznamenala“ (Ipsos, 2016a).

Při srovnání výsledků studií Ipsos CSR & Reputation Research z roku 2015 a z roku 2016 lze také zaznamenat růst počtu osob, pro které je důležitá společenská odpovědnost jejich zaměstnavatele. „Opět narostl počet těch, pro které je důležité, zda se jejich zaměstnavatel chová společensky odpovědně (uvedlo to 79 % lidí, před rokem to bylo o 3% body méně). To určitě v dnešní době, plné nedostatků různých pracovních sil, není zanedbatelné“ (Ipsos, 2017b).

Průzkum BAYER BAROMETR 2016, realizovaný v roce 2016 společností Bayer, s cílem zjistit postoj Čechů k inovacím a rozvoji ve vědě, kterého se zúčastnilo celkem 505

respondentů starších 18 let, také ukazuje, že společenská odpovědnost částečně ovlivňuje výběr zaměstnavatele. Pětina dotazovaných osob uvedla, že je pro ně při zvažování výběru zaměstnavatele velmi důležité, jak se vybraná organizace chová ke svému okolí a zda je aplikuje CSR principy. Společenská odpovědnost se dle tohoto výzkumu jeví jako důležitější zejména pro mladou generaci. Význam společensky prospěšné image organizace s rostoucím věkem respondentů klesá (Bayer, 2017).

Jak je uvedeno při rozboru odborné literatury v kapitole 1.2, význam značky, kterou se daný zaměstnavatel prezentuje, spočívá v hodnotové nabídce, kterou daná organizace vytváří pro zájemce o pracovní pozice i pro své aktuální zaměstnance. „Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnance mělo přesvědčit, aby se stali nebo aby zůstali členy organizace; tzv. značka zaměstnavatele je image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel“ (Armstrong, 2015, s. 259).

Právě image a pověst zaměstnavatele, jejíž součástí může být kromě jiného i společensky odpovědné chování, se ukazuje jako faktor, který hraje roli při hodnocení atraktivity dané organizace. Při pohledu na výsledky mého empirického šetření lze říci, že při rozhodování o volbě budoucího zaměstnavatele pro respondenty nejčastěji hraje roli obor podnikání, ve kterém daná organizace působí, dále je pro ně významná právě pověst a image organizace, firemní kultura a právě společenská odpovědnost organizace. Nejmenší vliv na rozhodování o atraktivitě zaměstnavatele má pro respondenty faktor rychle rostoucí organizace a její velikost a mezinárodní zastoupení.

Při komparaci těchto dat s empirickým šetřením, zaměřeným na vnímání faktorů atraktivity zaměstnavatele studenty pražských vysokých škol, které v roce 2010 provedla Veronika Šumová, studentka Katedry andragogiky a personálního řízení, lze sledovat obdobné tendence v přemýšlení studentů o CSR. Odpovědnost organizace (a její pozitivní nebo negativní reputace v této oblasti) může dle autorky být faktorem, který studenti berou v úvahu při posuzování atraktivity zaměstnavatele, protože se při srovnání s ostatními faktory umístila hned na třetím místě, následujíc postavení organizace na trhu a nabízenou pracovní pozici (Šumová, 2011, s. 60–61).

Z výsledků mého empirického šetření je dále patrné, že většina respondentů společensky odpovědné chování svého budoucího zaměstnavatele hodnotí jako důležité

nebo spíše důležité. Obdobné výsledky přináší zahraniční studie, ve které byl prováděn průzkum mezi 679 studenty na německých univerzitách, s cílem ověřit význam CSR a výběr pracovního místa. V té se dle jejího autora Bustamante ukázalo, že pro více než 90 % respondentů jsou některé aspekty společensky odpovědného chování zaměstnavatele rovněž důležité nebo velmi důležité. Téměř třetina z nich pak faktor společensky odpovědného chování zaměstnavatele považuje na jedno ze tří hlavních kritérií při rozhodování o výběru zaměstnání (Bustamante, 2014, s. 1–2).

Společensky odpovědné chování organizace lze při pohledu na tyto výsledky interpretovat jako faktor atraktivity zaměstnavatele pro zástupce generace Y nejen v českém prostředí, nicméně je nutné dodat, že respondenti těchto studií byli vysokoškolští studenti nebo absolventi vysokých škol. Tato skupina však netvoří zanedbatelnou část generace Y v České republice. Jak udává Český statistický úřad (ČSÚ), „nejvyšší podíl osob s vysokoškolským vzděláním mezi obyvatelstvem je ve věkové skupině 24-29 let – 23,3 % a 30-34 let – 18,6 %. Polovina ze všech vysokoškolsky vzdělaných osob je ve věku mezi 25 až 44 roky“ (ČSÚ, 2014, s. 19). Další výzkumy v oblasti společenské odpovědnosti by proto mohly pracovat s faktorem úrovně vzdělání jako jednou z proměnných, která by mohla hrát roli při identifikaci možných rozdílů mezi zástupci generace Y, které mé empirické šetření nepokrylo.

Dále jsem se v empirickém šetření věnovala potenciální souvislosti předchozí zkušenosti respondentů se CSR s několika sledovanými charakteristikami. Jako významná se ukázala závislost mezi předchozí zkušeností s konceptem CSR a volbou pracovního sektoru. Při bližší analýze získaných dat jsem dospěla k zajímavému zjištění, že vztah mezi předchozí zkušeností s konceptem CSR a výběrem neziskového sektoru se neukázal natolik významný vztah jako při výběru soukromého a státního sektoru. Zůstává proto otázkou dalších výzkumů, zda v této souvislosti hrají roli jiné proměnné, které mé empirické šetření nepokrylo a jak významně ovlivňují uvažování zástupců generace Y o výběru pracovního sektoru.

Respondenti v mém empirickém šetření byli dále podrobeni několika otázkám, které se týkaly osobnějších témat v kontextu jejich přístupu k CSR. Otázky měly analyzovat pohled zástupců generace Y na jejich osobní angažovanost ve CSR aktivitách v jejich budoucím zaměstnání a jejich platové preference. Při pohledu na ochotu respondentů podílet se na společensky odpovědných aktivitách v budoucím zaměstnání jsem dospěla k závěru,

že většina by byla ochotna se v CSR projektech určitým způsobem angažovat. Respondenti byli dále ochotni snížit za určitých podmínek svůj plat za cenu práce pro společensky odpovědnějšího zaměstnavatele. Právě ochota respondentů pracovat za nižší plat za to, že budou součástí organizace, která se snaží prosazovat CSR principy, podle mého názoru poukazuje na určitý trend v přemýšlení zástupců generace Y o společenské odpovědnosti, protože výše odměny se přímo týká nejen jejich pracovního, ale i osobního života. Je však třeba brát v potaz, že otázky v dotazníku byly hypotetické, reálné chování respondentů ve vztahu ke konkrétnímu zaměstnavateli se jistě může lišit. Tato oblast podle mého názoru poskytuje potenciál pro další výzkum, který by napomohl identifikovat vnitřní motivy, které generaci Y vedou k nastíněnému rozhodování o chování a image organizace, ve které by se rádi uplatnili.

V rámci empirického šetření jsem se dále zabývala otázkou, jaké společensky odpovědné aktivity považují zástupci generace Y za důležité z hlediska výběru budoucího zaměstnavatele. Získané výsledky lze interpretovat tak, že majoritní skupina dotazovaných studentů preferuje, aby organizace v České republice podporovaly tuzemské CSR projekty a aktivity. Věřím, že tento trend v myšlení by mohl napomoci budoucímu vývoji konceptu CSR v České republice, propagaci jeho významu a pozitivních dopadů. Nepopírám význam podpory zahraničních CSR projektů, nicméně realizace, a především viditelné výsledky společensky odpovědných projektů, realizovaných na našem území, mohou napomoci pochopení smyslu konceptu CSR a jeho rozšíření do společnosti.

Výsledky mého empirického šetření určitým způsobem napomohly k rozšíření informací o pohledu zástupců české generace Y na společensky odpovědné aktivity jednotlivých pilířů CSR, nicméně limitem šetření zůstává určitá povrchnost těchto informací. Pouhé konstatování o důležitosti CSR a teoretické zhodnocení důležitosti společensky odpovědného chování jistě není dostatečné a je proto třeba dále zkoumat, jaké konkrétní benefity může mít implementace CSR aktivit do interních procesů pro všechny zainteresované strany i pro samotnou organizaci.

Jaké chování očekává při srovnání s výsledky mého empirického šetření česká populace od organizací v oblasti CSR? Mezi tři nejvýznamnější faktory CSR chování organizací Češi dle výzkumu agentury Ipsos z roku 2015 řadili zodpovědné chování k vlastním zaměstnancům, poté ochranu životního prostředí a přírody a také pravdivou komunikaci k zákazníkům (Ipsos, 2016b). Výsledky z roku 2016 přinesly podobná data

s menším rozdílem – na třetím místě se objevil zájem o podporu vzdělávání ze strany zaměstnavatele (Ipsos, 2017a). Výzkum CSR & Reputation Research agentury Ipsos z roku 2015 dále uvádí, že témata týkající se společenské odpovědnosti se zdají být důležitější pro ženy a také pro příslušníky generace Y. Právě pro tuto generační skupinu je společenská odpovědnost údajně důležitější než pro ostatní, a to jak při volbě zaměstnavatele, tak při nákupu výrobků a služeb (Ipsos, 2016b).

Závěry již zmíněného šetření BAYER BAROMETR 2016 také poukazují na zjištění, že postoje k CSR a přínosům společensky odpovědných aktivit se mohou lišit napříč generacemi. „Pro Čechy ve věku 18–34 let jsou CSR aktivity firem důležité zejména v oblasti vzdělávání (přínos v nich spatřuje 28 % z nich), zatímco starší generace tento přínos příliš nevnímá. Za přínosné je považuje pouze 11 % osob ve věku 50–65 let. Za třetí nejpřínosnější pole působnosti, na které se mohou firmy v Česku podílet, považují občané ekonomickou oblast zahrnující například kulturní a společenské aktivity, péči o památky, technologii a vývoj, aj.“ (Bayer, 2017). „Starší občané jsou k CSR obecně skeptičtější. Zatímco ve věkové skupině 18–34 let vidí přínos v CSR v některé ze jmenovaných oblastí až 90 % respondentů, u osob ve věku 50–65 let vidí přínos v CSR ‚pouze‘ 77 % respondentů“ (Bayer, 2017).

Generace Y se tedy jeví jako generační skupina, která přijímá vysokou odpovědnost za své okolí, životní prostředí i pozitivní vývoj naší společnosti. Tento závěr zmínila i Helena Illnerová, bývalá předsedkyně Akademie věd ČR, která na jaře roku 2017 předávala ceny *Gratias Tibi (= Děkuji Tobě)* mladým lidem, kteří se snažili obohatit společnost nejrůznějšími odpovědnými aktivitami a projekty. Illnerová dodává, že v mladé generaci lze spatřit zárodek budoucí uvědomělé občanské společnosti, který by měl být nadále podporován (Hronová, 2017).

Zavedení CSR strategie se na základě uvedených výsledků i posouzení odborné literatury jeví jako nástroj, který může organizacím přinést prestiž a atraktivitu značky zaměstnavatele. Výše uvedené výsledky nejsou příliš překvapivé, rozsáhlejší průzkumy v této oblasti, poukazují na obdobný trend v uvažování generace Y. Hodnocení společenské odpovědnosti organizací proto může blízce souviset s její reputací a image atraktivního zaměstnavatele. Otázkou však zůstává, nakolik jsou tyto předpoklady zobecnitelné pro většinovou populaci a nakolik se do preferencí značky zaměstnavatele promítají sociodemografické, ekonomické či osobní faktory. Budoucí výzkumy v této oblasti by proto

mohly být zaměřeny na analýzu dalších determinantů, které ovlivňují vztah pracovníků k dané značce zaměstnavatele a identifikovat důvody jejich preferencí vůči pracovnímu prostředí, ve kterém by se rádi uplatnili.

# 5 ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se věnovala nastínění potenciálu CSR strategie jako nástroje pro budování atraktivní značky zaměstnavatele a přilákání zaměstnanců z řad nastupující generace Y. Nejprve jsem se zabývala zařazením tématu značky zaměstnavatele do organizačního kontextu a legitimizací jejího budování v rámci aktuálního nedostatku pracovních sil na trhu práce, ke kterému mohou svou činností přispět i personální útvary. Význam lidské práce se mění a s ním se objevují i změny v oblasti chápání etiky práce, která souvisí s hodnotami jako je vzájemná úcta a respekt, podpora kreativity a iniciativy pracovníků, možnost kontinuálního rozvoje a vzdělávání a vzájemnou spolupráci. Jak uvádí Šindelářová, „společensko-ekonomický vývoj naznačuje nejen změny v obsahu a formách práce, ale i v oblasti chápání smyslu lidské práce, v obsahu hodnot lidské seberealizace. Práce již nevystupuje jako něco vnějšího a vynuceného, ale stává se zřetelným výrazem individua a jeho vnitřní potřebou“ (Šindelářová, 2006, s. 236).

Strategický přístup k řízení značky zaměstnavatele by z těchto důvodů neměl znamenat pouze reklamu a práci s dalšími online nástroji, které slouží pro přilákání a udržení zaměstnanců či zákazníků. Značka zaměstnavatele by měla jít dále a stát se reflexí toho, jakým způsobem se organizace v reálném světě postaví k nastalým situacím, výzvám či problémům a především jak se chová ke svému okolí, komunitě a svým stávajícím či potenciálním zaměstnancům, tedy co znamená pro takovou organizaci pracovat a jaké nabízí pracovní prostředí. V rámci budování značky zaměstnavatele by proto nemělo jít pouze o slogany a motta sdílená na sociálních sítích a webu organizací, ale především o to, jak prezentované cíle, strategie, hodnoty či vize souvisí se skutečnou firemní kulturou, každodenní činností zaměstnanců a jejich potřebami a konsistentností práce se značkou zaměstnance ve všech těchto klíčových oblastech.

Klíčové téma mé diplomové práce představovala koncepce CSR, kterou jsem definovala jako jednu ze složek značky zaměstnavatele. Zájem o problematiku společenské odpovědnosti je na vzestupu, a to ze strany mnoha institucí a subjektů, přesto však celá koncepce postrádá strategičtější přístup, tedy propojení CSR aktivit s jádrem činností dané organizace. Jak tvrdí Kopecký, „…zodpovědné chování firem znamená zvýšenou pozornost dodržování etických principů, dodržování principu transparentnosti a otevřenosti činnosti a nastolení důvěry jako jednoho ze základních elementů zodpovědného řízení firmy“

(Kopecký, 2013, s. 192). Autor dodává, že jedním z důvodů, proč organizace přistupují k takovým postupům, je, že přijetí a realizace společensky odpovědných iniciativ může přispět k efektivitě a výkonnosti uvnitř dané organizace, a to například díky vyšší stabilitě lidských zdrojů či angažovanosti pracovníků. „Dalším důvodem je zaměstnanecká morálka, iniciativa a konečně i stabilita lidských zdrojů, které mohou v důsledku přijatých CSR opatření zlepšit a přispět k výkonnosti firmy“ (Kopecký, 2013, s. 192).

Mým dalším záměrem bylo definovat generaci Y a diferencovat její specifické znaky od ostatních generací. Tyto poznatky jsem následně propojila s vlastním empirickým šetřením, ve kterém jsem analyzovala přístup vybraných zástupců generace Y k CSR a vliv existence společensky odpovědné strategie na vnímání atraktivity daného zaměstnavatele ze strany této generace.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat postoje a preference zástupců generace Y v oblasti společenské odpovědnosti, které mohou být využity jako součást řízení značky zaměstnavatele a přispět tak k legitimizaci využití CSR v organizačním kontextu. V úvodu diplomové práce jsem si proto položila otázku, zda existuje reálný vztah mezi společensky odpovědným chováním organizace a její atraktivitou z hlediska zástupců generace Y v prostředí České republiky. Vybrané závěry z odborné literatury i vlastního empirického šetření potvrzují, že zařazení CSR jako součásti značky zaměstnavatele může posílit vztah zaměstnanců s jejich zaměstnavatelem a přilákat tak zástupce generace Y, kteří preferují pracovat v organizaci, se kterou sdílejí své hodnoty a cíle.

Stanoveného cíle jsem dosáhla jen z části. Přestože se mi podařilo shromáždit závěry rozsáhlejších výzkumů i odborné literatury na toto téma a většinu ze stanovených hypotéz potvrdit, o respondentech empirického šetření však nelze tvrdit, že by byli reprezentativními zástupci celé generace Y. Lze očekávat, že dynamický rozvoj technologií, který do značné míry determinuje vývoj charakteristik generace Y, ovlivní na jedné straně vstupní požadavky organizací na kandidáty a na straně druhé i preference uchazečů o pracovní pozice. Pokud budou organizace usilovat o přilákání kandidátů a udržení stávajících pracovníků, mohlo by se zohlednění preferencí při náboru a udržení těchto pracovníků stát výhodou oproti konkurenčním subjektům.

Závěrem bych ráda dodala, že vývoj poznatků o významu budování značky zaměstnavatele je stále v počáteční fázi a lze říci, že organizace projevují čím dál větší snahu o efektivnější budování své silné zaměstnavatelské značky. Značka zaměstnavatele se

nebuduje pouze definováním její strategie, ale dlouhodobým a konzistentním přístupem k naplňování stanovených cílů a hodnot směrem ke všem zúčastněným stranám. Organizace, které s využitím značky umí oslovit, vybrat a dlouhodobě spolupracovat se svými zaměstnanci, si tak mohou zajistit úspěch na trhu, soudržnost interních týmů a získat cenný nástroj pro nábor a udržení nových, talentovaných pracovníků.

# 6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ


AON HEWITT CZ. *Aon Best Employers* [online]. Aon Hewitt CZ, 2015 [vid. 2017-04-23]. Dostupné z: http://bestemployerseurope.aon.com/cz/.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*: *Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

*Asociace společenské odpovědnosti* [online]. Praha: Asociace společenské odpovědnosti, ©2013-2017 [vid. 2017-03-26]. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/.

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 978-0-470-01273-4.

BAYER. *BAYER BAROMETR 2016: Společensky odpovědné chování firem (CSR)* [online]. BAYER, 2017 [vid. 2017-05-10]. Dostupné z: https://www.bayer.cz/cs/o-spolecnosti/tiskove-zpravy/2017_01_20_bayer_barometr_2016_csr.php.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BOWEN, Howard. *Social responsibilities of the businessman*. Iowa City: University of Iowa Press, 2013. ISBN 978-1-60938-196-7.

BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Business Leaders Forum, 2008 [vid. 2017-03-19]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf.

*Business Leaders Forum* [online]. Praha: Business Leaders Forum, ©1998–2017 [vid. 2017-03-26]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/o-nas/.

BUSTAMANTE, Silke a Klaus BRENNINGER. *CSR and its Potential Role in Employer Branding: An Analysis of Preferences of German Graduates* [online]. Berlin School of Economics and Law, 2014 [vid. 2017-07-03]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/262047599_CSR_and_its_Potential_Role_in_Employer_Branding_-_An_Analysis_of_Preferences_of_German_Graduates_-.

*Byznys pro společnost* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2017a [vid. 2017-03-26]. Dostupné z: www.byznysprospolecnost.cz/category/byznys-pro-spolecnost/.

*Byznys pro společnost* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2017b [vid. 2017-07-02]. Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/strategicke-poradenstvi-4-pilire-csr/.

CENNAMO, Lucy a Dianne GARDNER. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2008, 23(8), s. 891–906 [vid. 2016-12-25]. ISSN 0268-3946. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683940810904385.

*Czech TOP 100* [online]. CZECH TOP 100, 2016 [vid. 2017-04-23]. Dostupné z: http://www.czechtop100.cz/.

ČSÚ. *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu* [online]. ČSÚ: Praha, 2014 [vid. 2017-15-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1.

DELOITTE. *The Deloitte Millennial Survey: Making an impact through their employers* [online]. Deloitte, 2017 [vid. 2017-02-06]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-making-impact-through-employers.html#empowerment.

DUBEY, Anil. CSR and HR Profession. *International Journal of Global Management*. 2011, 1(2), s. 74–75. ISSN 0975-8291.

DRUCKER, Peter. *The Practice of Management*. New York: Harper Business, 1954. ISBN 978-00-608-7897-9.

ENGAGE HILL. *Colour-Word Association Technique* [online]. Engage Hill, 2014 [vid. 2017-07-01]. Dostupné z: https://www.engagehill.com/#page-black.

EVROPSKÁ KOMISE, 2001. *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. Brusel: Evropská komise, 2001 [vid. 2016-12-25]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120&from=CS.

EVROPSKÁ KOMISE, 2011. *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011–2014: Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů*. Brusel: Evropská komise, 2011. [vid. 2016-12-25]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_CS.pdf.

FOSTER, Carley, Khanyapuss PUNJAISRI a Ranis CHENG. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management* [online]. 2010, 19(6), s. 401–409 [vid. 2017-07-01]. ISSN 1061-0421. Dostupné z: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/exploring-the-relationship-between-corporate-internal-and-employer-Cvgbk5QrMK?key=emerald.

GALLUP. *How Millennials Want to Work and Live* [online]. Washington D.C.: Gallup, 2016 [vid. 2017-02-06]. Dostupné z: http://www.gallup.com/reports/189830/millennials-work-live.aspx.

GLIGOR-CIMPOIERU, Diana. Evaluating the HR Dimension of CSR in a Strategic Approach. *Theory Methodology Practice (TMP)* [online]. Miskolc: Faculty of Economics, University of Miskolc, 2015, 11(3), s. 3–12 [vid. 2017-02-24]. ISSN 2415-9883. Dostupné z: http://tmp.gtk.uni-miskolc.hu/index.php?i=2330.

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda, 2016. ISBN 978-80-906089-9-3.

HAYS. *Gen Y and the World of Work: Attracting the best of Gen Y* [online]. Hays, 2013a [vid. 2017-02-06]. Dostupné z:

http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@uk/@content/documents/webassets/hays_806132.pdf.

HAYS. *Gen Y and the World of Work: Are you ready to lead Gen Y?* [online]. Hays, 2013b [vid. 2017-02-06]. Dostupné z: http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@uk/@content/documents/webassets/hays_794024.pdf.

HÄUSER, David a Ivana POLÁKOVÁ. Personální marketing. *Moderní řízení* [online]. Praha, 2003 [vid. 2017-05-05]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONOVÁ, Zuzana. *Mladí bojují proti dezinformacím, šikaně i samotě. Člověk v tísni jim předal ceny Gratias Tibi* [online]. Praha: Aktuálně.cz, 2017. Poslední změna 30.5.2017 [vid. 2017-07-04]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/clovek-v-tisni-preda-ceny-gratias-tibi-mladym-dobrovolnikum/r~8db470a4451b11e7886d002590604f2e/.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

IBM. *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace* [online]. IBM Institute for Business Value, 2015 [vid. 2016-12-07]. Dostupné z: https://www-935.ibm.com/services/multimedia/GBE03637USEN.pdf.

IPSOS. *Employer Brand přitahuje pozornost stále více firem* [online]. Praha: Ipsos, 2015 [vid. 2017-04-23]. Dostupné z: http://www.ipsos.cz/employer-brand-pritahuje-pozornost-stale-vice-firem/.

IPSOS. *CSR a reputace jdou ruku v ruce – potvrzuje Ipsos CSR Research* [online]. Praha: Ipsos, 2016a [vid. 2017-03-24]. Dostupné z: http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos_01_03_2016.pdf.

IPSOS. *CSR & Reputation Research 2015: Vybrané výsledky výzkumu – veřejná část* [online]. Praha: Ipsos, 2016b [vid. 2017-03-24]. Dostupné z: http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/03/Ipsos-CSR-REPUTATION-RESEARCH-2015.pdf.

IPSOS. *Employer brand & CSR* [online]. Praha: Ipsos, 2017a [vid. 2017-03-24]. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2017/03/Ipsos_pro-semin%C3%A1%C5%99-s-Asociac%C3%AD-CSR-08_03_2017.pdf.

IPSOS. *Společenská odpovědnost firem ovlivňuje lidi při jejich doporučování a rozhodování* [online]. Praha: Ipsos, 2017b [vid. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos_24_04_2017.pdf.

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 978-80-7367-269-0.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

KAŠPAROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ, Eva, Alois SURYNEK Hana ŠINDELÁŘOVÁ. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

KELLER, Kevin. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public Relations: Dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8570-7.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

KULTALAHTI, Susanna a Riitta VIITALA. Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2015, 30(1), s. 101–114 [vid. 2017-01-08]. ISSN 0268-3946. Dostupné z: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/generation-y-challenging-clients-for-hrm-8i0YhVj2Hu-.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.

MAŘÍK, Vladimír. *Společnost 4.0: Podkladový dokument pro Národní konvent o EU* [online]. Praha: Hospodářská komora ČR, 2015 [vid. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.komora.cz/Files/1-2016/HKCR_podkladovy_material_Spolecnost40_final.pdf.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ PORTÁL O CSR. *Ocenění za udržitelnost a společenskou odpovědnost „Ceny SDGs“* [online]. Praha: Národní informační portál o CSR, 2017 [vid. 2017-05-06]. Dostupné z: http://narodniportal.cz/oceneni-za-udrzitelnost-a-spolecenskou-odpovednost-ceny-sdgs/.

ORTNER, Sherry. Generation X: Anthropology in a Media-Saturated World [online]. *Cultural Antropology*, 1998, 13(3), s. 414–440 [vid. 2017-06-11]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/656596.

PATAGONIA. *Patagonia and Social Responsibility in the Supply Chain: A History* [online]. Patagonia, 2017 [vid. 2017-05-06]. Dostupné z: http://www.patagonia.com/corporate-responsibility-history.html.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

PŘÍBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: Brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-861-1927-0.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkum*ů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SAK, Petr. *Proměny české mládeže: Česká mládež v pohledu sociologických výzkumů*. Praha: Petrklíč, 2000. ISBN 80-7229-042-8.

STRANDBERG, Coro. *The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility* [online]. Burnaby: Strandberg Consulting, 2009 [vid. 2017-04-22]. Dostupné z: http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf.

ŠUMOVÁ, Veronika. *Společenská odpovědnost firem jako jeden z faktorů atraktivity zaměstnavatele.* Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Renata KOCIANOVÁ. Dostupné z: https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/95076.

TESAŘOVÁ, Eva. *Charakteristika a srovnání přístupu francouzské a české generace Y k pracovnímu uplatnění*. Brno, 2015. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Fakulta provozně ekonomická. Vedoucí práce: Hana STOJANOVÁ.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. *Competencies for HR Professionals Working Outside-In* [online]. Provo: The RBL Group, 2012 [vid. 2017-02-24]. Dostupné z: http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/Competencies%20for%20HR%20Professionals%20Working%20Outside-In.pdf.

UNIVERZITA KARLOVA. *Výroční zpráva o činnosti Univerzity Karlovy v Praze za rok 2015* [online]. Praha: Karolinum, 2016 [vid. 2017-06-26]. ISBN 978-80-246-3421-0.

UNIVERSUM. *Czech Republic's Most Attractive Employers* [online]. Universum, 2017 [vid. 2017-04-23]. Dostupné z: http://www.universumczech.com/pruzkum/.

ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Ochranné známky* [online]. Praha, 2017 [vid. 2017-06-02]. Dostupné z: https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranne-znamky.html.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skřínky“*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

# 7 PŘÍLOHY

Příloha A: Strategický vs. tradiční přístup k CSR

Příloha B: Pohled studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy na společenskou odpovědnost jako součást značky zaměstnavatele

Příloha C: Charakteristika respondentů

Příloha D: Formulace a převod hypotéz

Příloha E: Seznam využitých zkratek

# Příloha A: Strategický vs. tradiční přístup k CSR

**Tab. 1 – Strategický vs. tradiční přístup k CSR**

| | Strategický přístup k CSR | Tradiční přístup k CSR |
|---|---|---|
| **Přístup k výkonu CSR aktivit** | CSR aktivity jako součást ústřední strategie podniků, které jsou zaměřeny především na odpovědné obchodní praktiky. | CSR jako periferní činnost, která je zaměřena především na filantropické chování. |
| **Cíle organizace** | Cíle CSR strategie přímo napojeny na obchodní i sociální cíle organizace. | Cíle organizace přímo nesouvisí se CSR strategií. |
| **Účast na CSR programech** | Účast na CSR programech je v rámci organizace vnímána jako příležitost. | Účast na CSR programech je v rámci organizace vnímána jako povinnost. |
| **Hodnocení výkonu organizace** | Napojeno na přístup 3P – tripple bottom line[7]. | Hodnocení pouze z finančního hlediska (zisk, tržba atd.). |
| **Volba CSR programů** | CSR programy jsou voleny na základě analýzy organizačních potřeb, jsou dobrovolné, zapojují do dění klíčové stakeholdery (např. klienty, zákazníky či zaměstnance) a jsou spojeny s činností, službou či produktem organizace. | Výběr typu CSR programu je v řadě případů ovlivněn zájmy různých skupin stakeholderů, spíše než skutečně dobrovolným chování a rozhodnutí o realizaci těchto aktivit pochází z pravidla od vedení organizace a jejích forma a způsob realizace nemá žádnou souvislost s činností, službami či produkty organizace. |
| **Účel CSR programů** | Princip „konat dobro“ jako závazek, který souvisí s vizí a hodnotami organizace. | Princip konat společensky odpovědné aktivity s cílem zlepšit image značky organizace je tím nejsnazším způsobem (nejčastěji formou platby či sponzoringu dané CSR aktivity). |

[7] Viz kapitola 2.2

| | | |
|---|---|---|
| **CSR rozpočet** | CSR rozpočty jsou flexibilní, v závislosti na potřebách implementovaného CSR programu.<br>Pouze omezený počet CSR programů je podporován větším množstvím peněz a délka takových programů je obvykle stanovena na dobu delší než 3 roky, s cílem získat významné výsledky. | CSR rozpočty na oblast společensky prospěšných iniciativ CSR jsou fixní.<br>Převládá tendence podporovat několik malých CSR iniciativ s omezenými finančními prostředky a na krátkou dobu, čímž se uvolní dostupné finanční prostředky organizace bez dosažení významných výsledků. |
| **Plánování CSR programů** | CSR programy jsou realizovány na základě strukturovaných plánů, s jasně definovanými cíli, které jsou pravidelně monitorovány a evaluovány (stejně jako v případě jakéhokoli jiného podnikatelského záměru). | Chybějící plán a evaluace pro CSR programy. |
| **Spolupráce se stakeholdery** | Důraz na partnerství s neziskovými organizacemi, stakeholdery a dalšími zainteresovanými subjekty, včetně konkurence. | Partnerství s neziskovými organizacemi, stakeholdery a dalšími zainteresovanými subjekty nejsou vnímány jako významné pro úspěch CSR programů. |
| **Způsob komunikace výsledků CSR programů** | Transparentní přístup ke komunikaci výsledků CSR programů vůči všem zainteresovaným stakeholderům. | Výsledky CSR programů nejsou ve většině případů sdělovány akcionářům a dalším významným stakeholderům. |

Zdroj: Gligor-Cimpoieru, 2015 – upraveno a přeloženo autorkou

## Příloha B: Pohled studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy na společenskou odpovědnost jako součást značky zaměstnavatele

Dobrý den,

jmenuji se Eva Štorková a jsem studentkou 5. ročníku magisterského studia na Katedře andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy a dovoluji si Vás touto cestou požádat o spolupráci na šetření, které bude tvořit součást mé diplomové práce, a to formou vyplnění krátkého dotazníku.

Šetření se orientuje na preference a postoje studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy vůči společenské odpovědnosti firem (CSR). Výsledky šetření budou zpracovány zcela anonymně a s jeho výstupy Vás v případě zájmu ráda seznámím. Průzkum se skládá z dvaceti otázek a jeho vyplnění bude trvat přibližně pět až deset minut.

V případě dotazů mě, prosím, kontaktujte na emailu: storkova.eva@gmail.com.
Předem mnohokrát děkuji za spolupráci.

Bc. Eva Štorková

## Maketa dotazníku:

1. Pohlaví:
   - Muž
   - Žena

2. Věk: …….

3. Státní příslušnost:
   - Česká republika
   - Jiná

4. Studuji Filozofickou fakultu Univerzity Karlovy:
   - Ano
   - Ne

5. Napište, prosím, jaký studujete obor: …….

6. Stupeň studia:
   - Bakalářské studium
   - Magisterské studium
   - Doktorské studium

7. Pracujete při studiu?
   - Na plný úvazek
   - Na částečný úvazek
   - Pouze příležitostně
   - Nepracuji

8. Jaká je vaše přibližná představa o platu ve vašem budoucím zaměstnání?
   - Méně než 15 000 Kč
   - 15 000 – 19 000 Kč
   - 20 000 – 24 000 Kč
   - 25 000 – 29 000 Kč
   - 30 000 – 34 000 Kč
   - 35 000 – 39 000 Kč
   - 40 000 Kč a více

9. V jakém sektoru byste se rád/a uplatil/a?
   - Ve státním sektoru
   - V soukromém sektoru
   - V neziskovém sektoru

*„Společenská odpovědnosti firem (CSR) znamená odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“.*

10. Setkal/a jste se již s konceptem CSR?

- Ano
- Ne

11. Pokud ano, kde jste se CSR setkal/a?
*(Zaškrtněte, prosím, všechny adekvátní odpovědi)*

- ☐ V organizaci kde působím/působil/a jsem
- ☐ V rámci dobrovolnických aktivit
- ☐ Na webu vybrané organizace
- ☐ Díky formálnímu vzdělávání (například v rámci předmětu na univerzitě)
- ☐ Na sociálních sítích
- ☐ Na Internetu
- ☐ V literatuře
- ☐ V médiích
- ☐ Od známého

12. Do jaké míry je pro Vás důležité, aby Váš budoucí zaměstnavatel byl společensky odpovědný?

- Nedůležité
- Spíše nedůležité
- Spíše důležité
- Důležité

13. Následující aktivity se týkají společensky odpovědného chování firem v sociální oblasti. Ohodnoťte, prosím, u každé z nich, nakolik je pro Vás z hlediska hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele důležitá.
*(Hodnoceno na škále: Nedůležité – Spíše nedůležité – Spíše důležité – Důležité).*

- Řešení společenských problémů a humanitární pomoc
- Podpora work-life balance svých zaměstnanců (například pružná pracovní doba, možnost práce z domova)
- Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Podpora komunitního života
- Zaměstnanecké benefity poskytované nad rámec legislativního rámce (například příspěvky na stravování, penzijní připojištění, dovolenou či sportovní a kulturní aktivity)
- Zodpovědné a férové chování k vlastním zaměstnancům
- Dodržování principu rovných pracovních příležitostí všech zaměstnanců
- Ochrana práce a péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- Rozvoj zdravé a přátelské organizační kultury

14. Následující aktivity se týkají společensky odpovědného chování firem v enviromentální oblasti. Ohodnoťte, prosím, u každé z nich, nakolik je pro Vás z hlediska hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele důležitá.
*(Hodnoceno na škále: Nedůležité – Spíše nedůležité – Spíše důležité – Důležité)*

- Monitorování vlivu organizačního fungování na životní prostředí
- Investice do ekologických technologií
- Ochrana přírodních zdrojů (například využívání alternativních obnovitelných zdrojů)
- Ekologičtější výrobky a služby
- Omezování negativních dopadů na životní prostředí
- Odpadové hospodaření (například recyklace odpadů)
- Ekologicky šetrnější výroba

15. Následující aktivity se týkají společensky odpovědného chování firem v ekonomické oblasti. Ohodnoťte prosím u každé z nich, nakolik je pro Vás z hlediska hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele důležitá.
*(Hodnoceno na škále: Nedůležité – Spíše nedůležité – Spíše důležité – Důležité).*

- Pravdivá komunikace se zákazníky
- Etické a protikorupční chování organizace
- Věrohodnost a transparentnost organizace
- Dodržování pravidel čestného konkurenčního boje
- Podpora vědy a výzkumu
- Vztahy se zákazníky a dodavateli, které jsou dlouhodobé a zajišťují spokojenost všech zúčastněných stran (například včasné platby v obchodním styku)
- Sponzoring veřejně prospěšných aktivit a projektů
- Podpora začínajících podnikatelů
- Rozvoj moderních technologií

16. Seřaďte prosím následující hodnoty podle Vašich preferencí při výběru budoucího zaměstnavatele (10 = nejméně důležité, 1 = nejdůležitější).

- Pověst a image zaměstnavatele
- Atraktivita produktů a služeb na trhu
- Inovativní produkty a služby
- Rychle rostoucí organizace
- Úspěch organizace na trhu
- Velká mezinárodní organizace
- Společensky odpovědná organizace
- Firemní kultura
- Obor podnikání organizace
- Lokalita

17. Byl/a byste ochoten/na se aktivně podílet na společensky odpovědných aktivitách ve Vašem budoucím zaměstnání?

- Ano, rád/a bych se aktivně podílel/a
- Ano, ale pouze pasivní formou (například zasíláním peněz)
- Ne

18. Byl/a byste ochoten/na pracovat v organizaci, která je známá pro svou společenskou odpovědnost za nižší plat než v jiné organizaci, která má neutrální nebo negativní pověst?

- Ano, za jakýchkoliv podmínek
- Ne
- Ano, ale záleží na podmínkách

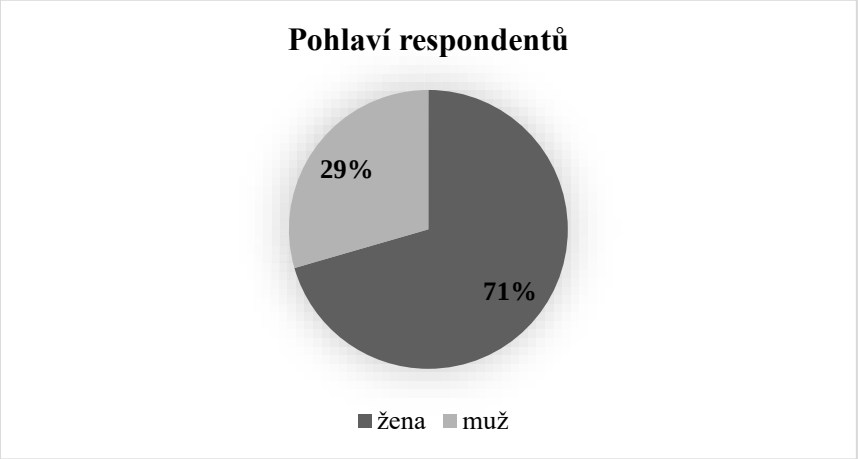
19. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a "Ano, ale záleží na podmínkách", o kolik procent byste byl ochoten/na snížit svůj plat za cenu práce pro společensky odpovědného zaměstnavatele?

- méně než 5 % platu
- 5–10 % platu
- více než 15 % platu

20. Měly by se podle Vás organizace působící v České republice zaměřovat spíše na podporu tuzemských nebo zahraničních aktivit a projektů v oblasti společenské odpovědnosti?

- Spíše na podporu tuzemských CSR aktivit a projektů
- Spíše na podporu zahraničních CSR aktivit a projektů

## Příloha C: Charakteristika respondentů

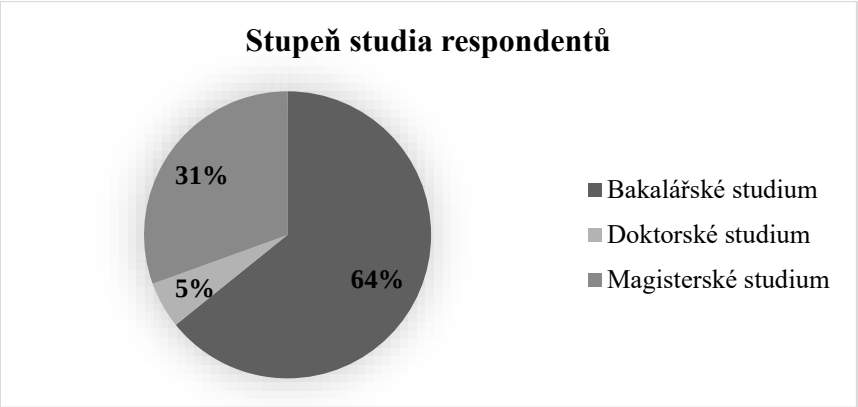



**Graf 11 – Pohlaví respondentů v procentech**

Zdroj: vlastní empirické šetření

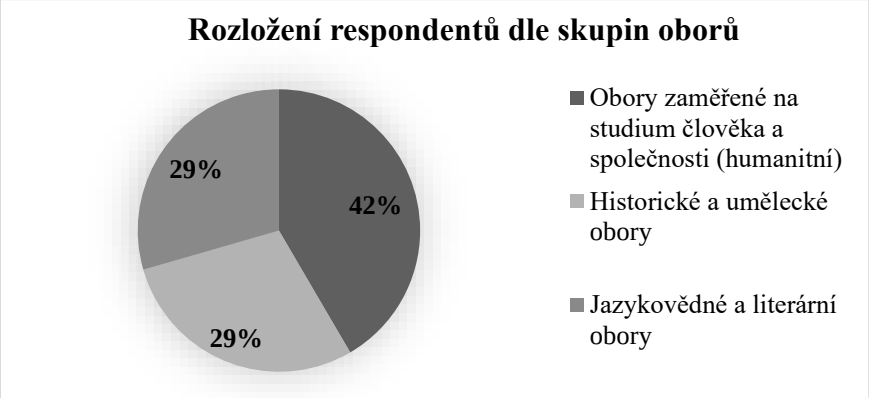
**Graf 12 – Věková struktura respondentů v procentech**

Zdroj: vlastní empirické šetření



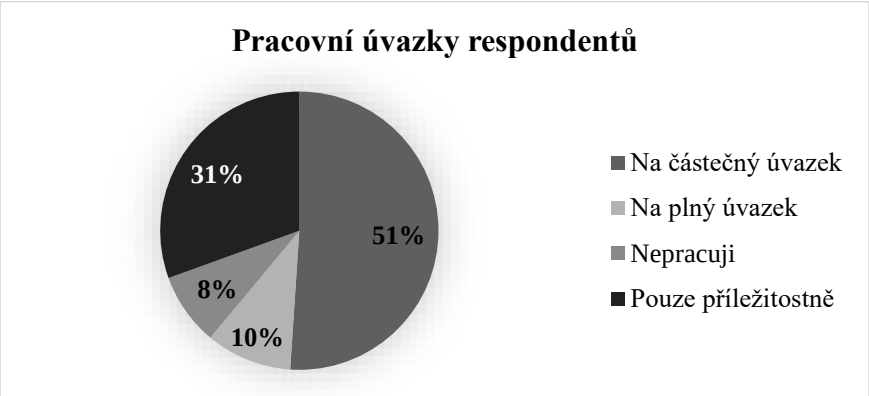

**Graf 13 – Stupeň studia respondentů v procentech**

Zdroj: vlastní empirické šetření



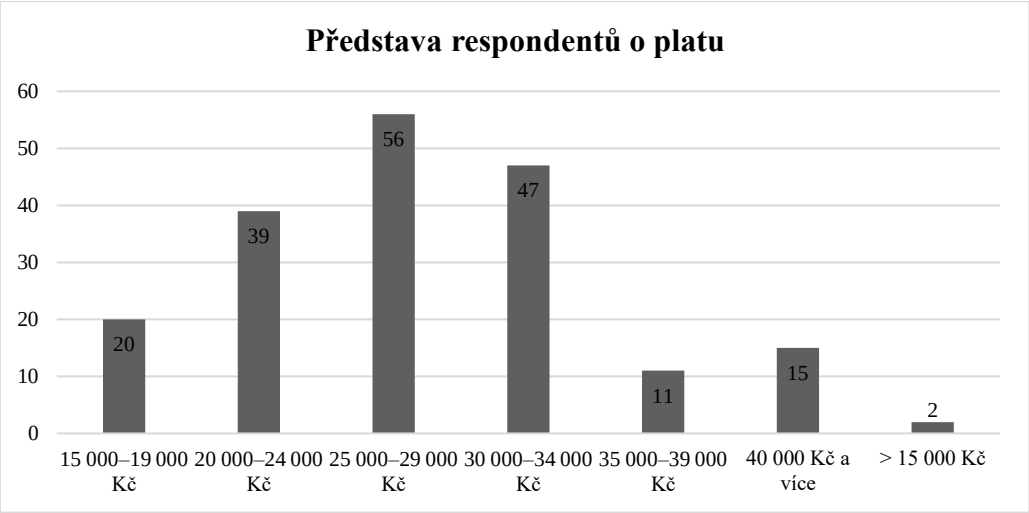

**Graf 14 – Rozložení respondentů dle skupin oborů**

Zdroj: vlastní empirické šetření



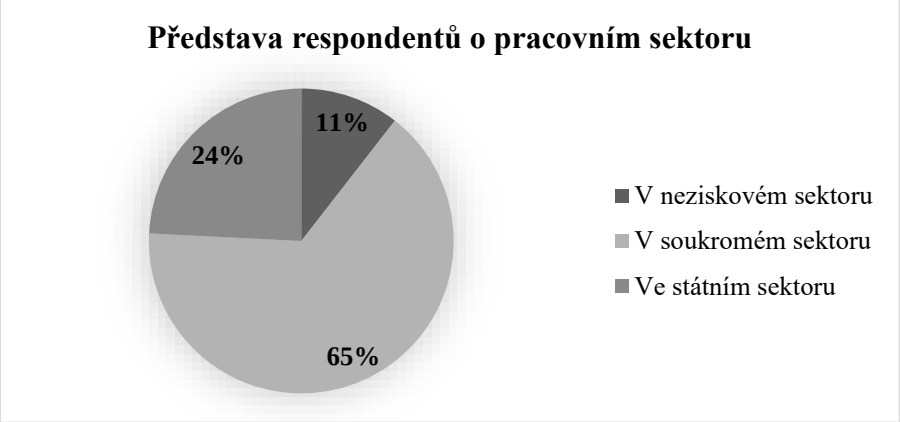

**Graf 15 – Pracovní úvazky respondentů**

Zdroj: vlastní empirické šetření




**Graf 16 – Představa respondentů o platu**

Zdroj: vlastní empirické šetření




**Graf 17 – Představa respondentů o pracovním sektoru**

Zdroj: vlastní empirické šetření

## Příloha D: Formulace a převod hypotéz

$H_1$: Volba společenská odpovědnost organizace se umístí v horní polovině z deseti nejdůležitějších faktorů při hodnocení atraktivity budoucího zaměstnavatele.

- Statistická hypotéza: Respondenti mají různé preference při hodnocení faktorů atraktivity budoucího zaměstnavatele.
- Nulová hypotéza: Respondenti nemají vyhraněné preference při hodnocení faktorů atraktivity budoucího zaměstnavatele.
- Alternativní hypotéza: Respondenti mají různé preference při hodnocení faktorů atraktivity budoucího zaměstnavatele.

$H_2$: Předchozí zkušenost respondentů se CSR ovlivňuje hodnocení důležitosti společenského chování budoucího zaměstnavatele.

- Statistická hypotéza: Existuje závislost mezi předchozí zkušeností se CSR a hodnocením důležitosti CSR.
- Nulová hypotéza: Mezi předchozí zkušeností se CSR a hodnocením důležitosti CSR neexistuje žádná závislost.
- Alternativní hypotéza: Mezi předchozí zkušeností se CSR a hodnocením důležitosti CSR existuje závislost.

$H_3$: Předchozí zkušenost respondentů se CSR ovlivňuje výběr pracovního sektoru, ve kterém by se rádi uplatnili.

- Statistická hypotéza: Existuje závislost mezi předchozí zkušeností se CSR a výběrem pracovního sektoru.
- Nulová hypotéza: Mezi předchozí zkušeností se CSR a výběrem pracovního sektoru neexistuje žádná závislost.
- Alternativní hypotéza: Mezi předchozí zkušeností se CSR a výběrem pracovního sektoru existuje závislost.

$H_4$: Většina respondentů je ochotna se aktivně angažovat ve společensky odpovědných aktivitách organizace.

- Statistická hypotéza: Četnost pozitivních odpovědí na otázku ochoty aktivně se angažovat ve společensky odpovědných aktivitách organizace bude větší než četnost negativních odpovědí.
- Nulová hypotéza: Četnost odpovědí na otázku číslo 17 je u všech možností stejná.
- Alternativní hypotéza: Četnost odpovědí na otázku číslo 17 je u jednotlivých možností rozdílná.

$H_5$: Většina respondentů je ochotna nastoupit k budoucímu zaměstnavateli za nižší plat výměnou za to, že budou pracovat pro společensky odpovědnou organizaci.

- Statistická hypotéza: Četnost pozitivních odpovědí na otázku ochoty nastoupit k budoucímu zaměstnavateli za nižší plat výměnou za to, že respondenti budou pracovat pro odpovědnou organizaci bude větší než četnost negativních odpovědí.
- Nulová hypotéza: Četnost odpovědí na otázku číslo 18 je u všech možností stejná.
- Alternativní hypotéza: Četnost odpovědí na otázku číslo 18 je u jednotlivých možností rozdílná.

$H_6$: Většina respondentů preferuje, aby organizace působící v České republice svou CSR politiku zaměřovaly spíše na podporu domácích aktivit a projektů.

- Statistická hypotéza: Četnost odpovědí na otázku preferencí v oblasti podpory tuzemských CSR projektů bude větší než četnost preference zahraničních CSR projektů.
- Nulová hypotéza: Četnost odpovědí na otázku číslo 20 je u všech možností stejná.
- Alternativní hypotéza: Četnost odpovědí na otázku číslo 20 je u jednotlivých možností rozdílná.

## Příloha E: Seznam použitých zkratek

| | |
|---|---|
| BLF | Business Leaders Forum |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| EB | Employer Branding |
| EK | Evropská komise |
| EU | Evropská Unie |
| ILO | International Labour Organization |
| MSP | Malé a střední podniky |
| OSN | Organizace spojených národů |
| SDGs | Sustainable Development Goals |
| UN | United Nations |
| ÚPV | Úřad průmyslového vlastnictví |