



Workforce diversity studentů generace Y ekonomického zaměření

Workforce Diversity of Generation Y Students of Economics-oriented Fields of Studies

Markéta Kruntorádová

Abstract:

Purpose of the article: The current demographic trend brings changes such as declining birthrate, ageing of the population or the entry of a new generation of people in the labour market. This development naturally has an impact on the business environment. The above factors are also enhanced by the effects of the 2008 economic crisis. This situation requires organizations to adapt to these changes in order to be able to effectively supplement staffing needs e.g. from unused labour reserves. One of these unused reserves is the group of graduates without experience.

Methods: This paper was prepared based on an analysis of secondary and primary data. Primary data was obtained through a questionnaire survey (n=420 students) using a modified version of “The Culture Compass” method designed by Pauly Chu, an American expert on diversity issues.

Scientific aim: The aim of the paper is to identify the profile of individual cultural orientations of the Czech Generation Y and their comparison with results obtained abroad.

Findings: On the basis of research, the prevailing profile of individual cultural orientations of a sample of respondents and two less significant ones were identified. Moreover, events were identified which the respondents believe have influenced the development of their personalities. A comparison with results obtained abroad was carried out. In terms of organization and personnel management, workforce diversity of employees in terms of a demographic indicator (age) was identified.

Conclusions: This research confirms the opinion that Generation Y is the first globalized generation in the society. The results reveal that the Czech Generation Y shows similar attitudes and views as their peers in the West. A slight difference was probably caused by partially different conditions in which they grew up. At the same time, the indicated type of events that influenced the development of their personalities was the same.

Keywords: age management, Generation Y, diversity, diversity management, workforce diversity, versatility

JEL Classification: J11, J24

Úvod

V současném podnikatelském prostředí, globalizaci a v podmínkách rostoucích tlaků konkurence se pro organizace stále klíčovějším stávají lidské zdroje. Nikoliv jako dříve finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci jsou hlavní konkurenční výhodou. Důležitost lidských zdrojů v organizaci byla zmíněna např. ve studii *Aligned of the Top. How Business and HR Executives View Today's Most Significant People Challenges – and What They're Doing About It.*, kde 85 % manažerů potvrdilo zásadní vliv zaměstnanců na dosahování požadované výkonnosti organizace (Deloitte, Economist Intelligence Unit, 2007). Organizace, které chtějí v současném prostředí přežít a růst, předstihnout svou stávající konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, musí přilákat, vychovávat a udržovat si kvalitní zaměstnance. Zároveň dochází ke změně demografické situace ve společnosti. Známým faktem je, že demografická situace a vývoj společnosti v posledních desetiletích ve většině evropských zemí přináší povážlivě klesající porodnost.¹ Toto má za následek stárnutí populace, krizi důchodového systému a čím dál větší potíže s náborem kvalitních zaměstnanců (Velíšková, 2005). Na tento demografický vývoj musí reagovat organizace a cíleně se zabývat řízením věkové struktury zaměstnanců s ohledem na dlouhodobou potřebu doplňování stavu zaměstnanců v organizacích. Jednou ze skupin, ze kterých mohou organizace doplňovat stav zaměstnanců, jsou mladí lidé, ať už se jedná o absolventy bez praxe či mladé lidi s omezenou či malou délkou praxe. Už v období kolem přelomu tisíciletí začalo být jasné, že krystalizuje nová generace, „Generace Y“. Děti narozené v 80. a 90. letech pomalu dospívaly, a to v relativně klidných a odlišných podmínkách než generace předešlé. Vyrůstaly v demokracii, otevřené ekonomice, turbulentním prostředí a globalizovaném světě s výrazným tlakem moderních technologií. To vše mělo vliv na podobu této generace. Tato generace bude v nejbližších

letech tvořit značnou část populace v produktivním věku. Je odhadováno, že do roku 2025 se bude 40 až 60 % pracovníků z mnoha nejlidnatějších zemí planety, ať již z rozvinutých, nebo teprve se rozvíjejících trhů, rekrutovat z „Generace Y“ a mladších generací (Koudal, Chaudhuri, 2007). Pojem „Generace Y“ vyjadřuje soubor charakteristik, které vystihují skupinu lidí narozených v určité době. Sociologové takovou skupinu nazývají kohorta. To, že určitá skupina lidí vykazuje společné rysy, je dáno tím, že je formována stejnou historickou zkušeností. Největší vliv pak mají společenské události. Termín „Generace Y“ se vyskytuje v oblasti pop kultury, marketingu (generační marketing), trhu práce či sociologie (generační či kohortní analýzy). „Generace Y“ je pojem, který se poprvé objevil v srpnu 1993 v časopisu *Advertising Age*, přičemž popisoval generaci dětí narozených v letech 1985 až 1995. Dnes už často označuje i generaci narozenou mezi lety 1974 (respektive 1976) až 2000. „Generace Y“ přichází bezprostředně po „Generaci X“, ale i přesto společnost udává odlišné roky, kdy tato generace začíná. „Generace Y“ se chápe jako následovník „Generace X“ a „Generace MTV“. Ačkoliv je sám termín sporný a je souznačný s několika alternativními pojmy jako „Millennial Generation“ (nebo „Millennials“) (Strauss, Howe, 1992), „Net Generation“ (Cheese, 2008), „Generation Next“ (PBS NewsHour, 2010), „Echo Boomers“ (Armour, 2005), za „Generaci Y“ je obecně považována poslední generace narozená ve 20. století. Tento termín se extrapoloval ze Spojených států a obecně odkazuje na mladé lidi podobného věku v západním světě nebo v anglofonním světě. Objevily se i pokusy označit tuto generaci anglicky jako „Millennials“, dát jí název podle klíčových událostí a trendů, které se jí týkají. Další názvy jsou „Echo Boomers“ (jako děti narozené generací „Boom Generation“), „Net Generation“ (1. generace, která od dětství používá ICT). „Generace Y“ jsou většinou děti rodičů narozených v poválečných letech, tzv. baby boomers. Jelikož neexistuje žádný přesný termín, kdy „Generace Y“ začíná a končí, autoři používají rozmezí roků narození od poloviny roku 1970 do počátku roku 2000.

Diskuse o různých generacích jde vpřed, ale musíme mít na paměti, že každý jedinec je jiný. To ale neznamená, že je nemožné, aby se u lidí s některými sdílenými kulturními zkušenostmi nerozvinuly

¹ V České republice došlo k momentálnímu přechodnému nárůstu porodnosti, který byl způsoben silnou generací tzv. „Husákových dětí“ rozených v 70. letech 20. století, kteří dospěli do produktivního věku, ale v dlouhodobém trendu i v ČR klesá porodnost.

Tab. 1 Generační posloupnost.

Předchozí: Generace X (1961–1965) – (1980–1981)	Generace Y (1976–1982) – (1995–2001)	Následující: Generace Z (2001–TBA)
---	--	--

Zdroj: Vlastní práce.

podobné soubory chování a názorů. Jednotlivé charakteristiky se mohou lišit v závislosti na regionální nebo kulturní oblasti. Nicméně se „Generace Y“ považuje za první „globální“ generaci, a to zejména z důvodu rozšíření používání internetu. Generace jsou formovány jejich zkušenostmi z dětství a dospíváním a vstupem do dospělosti. Každá generace může vědomě přijmout, nebo odmítnout postoje nebo akce předchozí generace. Tím jsou tyto lidé v období dospívání svědky určitého vývoje společnosti a mají stejnou historickou zkušenost. Moc formovat generaci mají potom především významné společenské události. Ve světě byla provedena celá řada výzkumu ohledně „Generace Y“ s různým zaměřením. První výzkumy probíhaly v oblasti jejich vlastností, postojů, názorů a okolností, které je při jejich vývoji ovlivňovaly. V posledních letech věnovali odborníci i personalisté v organizacích v zahraničí hodně pozornosti „Generaci Y“ a jejím očekáváním, rodinné politice organizací, řízení talentů apod. Z těchto výzkumů vyplývá, že členové „Generace Y“ jsou zvyklí na multikulturalismus ve smyslu rozmanitosti etnik, náboženství a původu v běžném životě i v práci. Různé studie je popisují jako nejtolerantnější a nejidealističtější ze všech generací. Na rozdíl od „Generace X“ znovu věří v tvrdou práci a určování cílů za účelem splnění snů. Při týmové práci potřebují silného vedoucího, který by vedl tým efektivně. Stejně jako „Generace X“ je i „Generace Y“ zvyklá na vzdělávací programy a od organizací je očekává. Patří sem např. pokračující vzdělávací programy k rozvoji jejich pracovních dovedností (Zemke, 1999).

V České republice jen málo organizací již začalo reagovat na demografické změny zavedením adekvátních principů vedení a řízení.

1. Teoretická východiska

Problematikou řízení věkové struktury zaměstnanců se zabývá age management.

1.1 Age management

Age management jako komplexní přístup představuje vytváření strategií a postupů, řízení programů, které se zabývají demografickými změnami pracovní síly a jsou určeny k podpoře věkové diverzity na pracovišti, k získávání a zaměstnávání starších i mladších pracovníků, předávání znalostí, zdraví a dobré atmosféry. Praxe age managementu je charakterizována jako opatření bojující s věkovými bariérami anebo podporující diverzitu, a jako činnosti, které zajišťují, aby dostal každý zaměstnanec

možnost naplnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli věku (Naegele, Walker, 2005). Age management vyžaduje jednotný přístup a zásahy do mnoha oblastí, včetně změny ve vnímání věku, zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu, podporu kontaktů a spolupráce mezi generacemi a dobré pracovní podmínky, aby byl potenciál pracovníků plně využit a zvyšován. Ke strategiím age managementu lze přistupovat několika způsoby, jako k age managementu jedince, kolektivu, organizace a celé společnosti:

- Jedinec – strategie se zaměřují na jednotlivé pracovníky a týkají se pracovních schopností, zdraví a kvality života, sociálních vztahů.
- Organizace – strategie jsou navrhovány pro celooorganizační úroveň a zabývají se udržováním dovedností a pracovní síly, předáváním znalostí, praktikami řízení lidských zdrojů a změnami v organizaci práce a pracovní doby.
- Společnost – strategie vyvíjejí samy národní vlády jako iniciativu v tématech aktivního života a stárnutí, v zlepšování kvality zdraví a života, snižování nákladů na péči, zdravotní a sociální péče (Kociánová, 2012).

1.2 Diverzita, diversity management

Age management pracuje s pojmem diverzita. V manažerské literatuře se diverzita definuje jako souhrnné množství růzností mezi členy v rámci určité sociální jednotky (Harrison, Sin, 2005). Tato definice zdůrazňuje relační perspektivu. Znamená to, že rozdíly jsou mezi sebou z velké většiny svázané, a není proto možno na ně nahlížet jako na oddělené dimenze. Diverzita na pracovišti vyjadřuje rozmanitost a různost lidí v týmu, pokud jde o jejich národnost, etnicitu, pohlaví, gender, vzdělání apod. (Greenberg, 2004). Katherine Klein však upozorňuje na to, že diverzitu není možno redukovat pouze na demografické kategorie, tedy gender, rasu nebo věk. Zdůrazňuje, že je třeba brát v úvahu také rozmanité postoje, dovednosti, znalosti a moc, které často hrají hlavní roli v dynamice diverzitivního týmu (Harrison, Klein, 2007).

Na organizační úrovni se diverzita definuje jako stupeň reprezentace lidí uvnitř organizace, kteří přísluší k různým skupinám, které jsou kulturně významné (Cox, 1993). Diverzita ve skupině je vnímaná tak, že se všechny individuální atributy seskupují. Základním předpokladem je, že čím vyšší je demografická diverzita jedinců, tím různorodější je tým (Van Knippenberg, Schippers, 2007). Diverzita na úrovni skupiny představuje seskupení lidí s různými skupinovými identitami v rámci téhož sociálního systému (Fleury, 1999). Diverzita

na individuální úrovni se často označuje jako „relační demografie“, protože zkoumá, jak jednotlivé rozdíly, co se týče hlediska homogenity a heterogenity, ovlivňují výkonnost týmů a organizací (Tsui, Egan a O'Reilly, 1992). Celkově se rozlišují pozorovatelné (observační) a méně pozorovatelné kategorie (Harrison, Price a Bell, 1998). Observační diverzitu lze též popsat na viditelné úrovni jako rozdíly v rase, etniku, národnosti, genderu, věku, fyzických nebo kognitivních schopnostech a v menší míře v geografickém původu, jazyku, životním stylu či sexuální orientaci. Tyto charakteristiky vytvářejí představy jednotlivců o sobě a ve specifických kontextech se stávají více či méně výraznými (Bhadury, Harbor, Engel a Grove, 2000). Charakteristiky nebo vlastnosti, které jednotlivci získají a naučí se později v životě, se dají popsat na hloubkové či sekundární úrovni. Tato úroveň zahrnuje kulturní hodnoty, osobnost, postoje, náboženství, úroveň výchovy a délku jednoho zaměstnání. Kulturní diverze se zvyšuje s postupující globalizací a internacionalizací, protože kulturní vlivy utvářejí styl řízení, vzory postojů v organizaci, behaviorální charakteristiky a komunikační styly. Proto se kulturní diverzita chápe jako pocit identity, způsobu chování světa a jeho použití pro kategorizaci sama sebe a ostatních (Ely, Thomas, 2001).

Řízení různorodosti neboli diversity management je manažerský přístup, který zdůrazňuje různorodost na pracovišti jako jeden z indikátorů vyšší efektivity práce. Řízení rozmanitosti se proto stalo neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Keil (2007) definuje diversity management jako „aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využívání určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace.“ Koncepce diversity managementu vychází z přirozené různorodosti společnosti. Reflektuje rovné příležitosti a diskriminaci, postihuje work-life balance a age management. Diversity management bývá výrazněji spojován s kulturními odlišnostmi nebo integrací menšin a znevýhodněných skupin či s řízením organizací, zejména v oblasti lidských zdrojů (Kociánová, 2012). Sokolovský (2009) uvádí, že koncepce diversity managementu se od „intuitivního“ postoje k diverzitě liší v několika směrech. Především však v tom, že vytváří podmínky pro proces adaptace, který směřuje k cíli integrace. Vyjadřuje oboustranné přizpůsobování se osob. Pro majoritní společnost to znamená naučit se chápat příčiny odlišnosti osob a porozumět jejich potřebám. Pro jednotlivce je cílem osvojit si schopnost komunikace, porozumění

pravidlům a jim odpovídajícímu chování. Hubbard (2004) vymezuje diversity management jako proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti, který přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.

Diverzitu lze chápat jako různorodost pracovníků z hlediska určitých kritérií či dimenzí, primární a sekundární:

- *Primární (základní) dimenze* má značný vliv na pracovní uplatnění člověka. Jedná se o zjevné znaky, jako je pohlaví, věk, rasa, etnická příslušnost, mentální a tělesné charakteristiky, sexuální orientace.
- *Sekundární dimenze* hraje důležitou roli při utváření hodnotové orientace, očekávání člověka a pro vytváření jeho zkušeností. Je velmi variabilní a jedná se o komunikační styl, společensko-ekonomický status, rodinný stav, mateřský jazyk, vojenskou zkušenost, dojíždění do zaměstnání, náboženství, styl učení a přemýšlení, geografickou příslušnost, rodičovský status, vzdělání, kuřáctví či nekuřáctví, pracovní zkušenost. Bedrnová a Nový (2009) uvádějí navíc ještě organizační roli a úroveň, mzdu a pracovní styl.

Dále Hubbard (2004) uvádí čtyři základní aspekty diverzity, které je z hlediska marketingu a managementu přínosné sledovat:

- „*Workforce diversity*“ – pracovní rozmanitost se týká zaměstnanců. Jedná se o ukazatele demografické, geografické, změny na trhu práce apod.
- „*Behavioral diversity*“ – rozmanitost chování. Jedná se o myšlení, učení se, styl komunikace, aspirace, systém hodnot, styl práce, změny v postojích a očekávání pracovníků.
- „*Structural diversity*“ – rozmanitost z hlediska struktury organizace. Týká se hierarchie, komunikace a spolupráce částí organizace, vztahů z hlediska hierarchie organizace a jejich součástí.
- „*Business diversity*“ – obchodní či podnikatelská rozmanitost. Týká se zaměření na zákazníky, diverzifikace produktu a služeb, konkurence, globalizace, nové technologie na domácím i zahraničním trhu (Hubbard, 2004).

Tyto aspekty diverzity se v praxi často překrývají (Eger, 2009).

2. Cíl a metodika

Prvním cílem článku je ověření tvrzení, že je „Generace Y“ první globalizovanou generací, tedy že čeští mladí lidé vykazují stejný kulturní profil jako jejich vrstevníci ve světě. Druhým cílem je identifikovat a představit profil individuálních kulturních orien-

tací českých mladých lidí. Z hlediska managementu se jedná o „workforce diversitu“. Jelikož střetávání a výskyt různých rozměrů a stránek diverzity pracovníků můžeme obecně chápat jako koexistenci různých kultur a subkultur v organizaci. Jedním ze základních předpokladů a východisek úspěšného a efektivního zvládnání diverzity by tudíž mělo být rozpoznání a uvědomění si profilu kulturních orientací a preferencí a zakomponování tohoto „obrázku“ do širšího rámce existujících možných kulturních perspektiv. Kulturní orientaci můžeme definovat jako sklon či dispozici myslet, cítit nebo jednat způsobem určeným kulturou (Rosinski, 2009).

Primární data byla získána kvantitativním výzkumem prostřednictvím dotazníkového šetření v roce 2013. Ke zjištění kulturního profilu české „Generace Y“ byla využita upravená metodika „The Culture Compass“, kterou navrhla americká odbornice na řešení otázky diverzity Paula Chu (1996). Tato metoda integruje poznatky několika uznávaných odborníků na studium kultur a dimenzí kulturních rozdílů E. Scheina, G. Hofsteda, S. H. Schwartze, F. Trompenaarse a S. Gatleyho publikovaného v knize „Versatilní vedení“ od K. Pavlici, E. Jarošové a R. B. Kaisera. Jedná se o sebehodnotící nástroj, ve kterém je 12 otázek rozčleněno do čtyř oblastí, kulturně podmíněných orientací, a v rámci každé z nich jsou rozlišeny tři dílčí dimenze:

1. Přístup k času – zaměření na minulost, přítomnost, budoucnost.
2. Přístup k přírodě – zaměření na kontrolu, odevzdanost, harmonii.
3. Přístup k aktivitě – zaměření na činnost, bytí, rozvoj.
4. Přístup k mezilidským vztahům – zaměření na individualitu, hierarchie, vzájemnost.

Každé z oblastí náleží tři otázky. Každá otázka obsahuje tři možné varianty přiřazené dané dimenzi. Respondent přiřazoval variantě v rámci otázky bodové ohodnocení: 1 – nejméně výstižné tvrzení, 2 – druhé nejméně výstižné tvrzení, 3 – nejméně výstižné tvrzení (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2010).

V rámci oblasti přístupu či řízení času dimenze minulost znamená: „poučení se z minulosti. Přítomnost je v podstatě pokračováním nebo opakováním toho, co se stalo dříve.“ Dimenze přítomnost znamená: „soustředění se na tady a teď a na krátkodobý prospěch.“ Dimenze budoucnost znamená: „soustředění se na dlouhodobý prospěch a podpora dalekosáhlých vizí.“ V rámci oblasti přístupu k přírodě, nebo-li vnímání moci a odpovědnosti, dimenze kontrola znamená: „že lidé rozhodujícím způsobem určují svůj život a nesou odpovědnost za jeho utváření.“ Dimenze odevzdanost znamená: „akceptování

nevyhnutelných přirozených omezení.“ Dimenze harmonie znamená: „snahu o dosažení rovnováhy a souladu s přirozeným stavem věci.“ V rámci oblasti přístupu k aktivitě, nebo-li hledání smysluplnosti, dimenze činnost znamená: „zaměření se na realizaci a na dosahování viditelných výsledků.“ Dimenze bytí znamená: „kladení důrazů na život jako takový a na rozvíjení nadání a vztahů.“ Dimenze rozvoj znamená: „zaměření se na rozvoj potenciálu a možností“. Využívání aktivit, při nich je možné se něco nové naučit.“ V rámci oblasti přístupu mezilidským vztahům dimenze zaměření na individualitu znamená: „kladení důrazu na individuální vlastnosti a projekty.“ Dimenze zaměření na hierarchii znamená: „kladení důrazu na tradici, hierarchii, dodržování protokolu a sociální stratifikaci.“ Dimenze zaměření na vzájemnost znamená: „zaměření se na užitečnost, podporu, skupinové cíle a kooperaci.“ (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2010) (Rosinski, 2009).

Vzorek respondentů byl vybrán záměrným výběrem na základě těchto následujících důvodů:

- Rostoucí míra nezaměstnanosti mladých lidí věkově příslušných do tzv. „Generace Y“.²
- Rostoucí míra nezaměstnanosti absolventů vysokých škol se zaměřením na ekonomický směr.³
- Zaměření se na studenty 1. ročníku vysokých škol ekonomického směru, jelikož jejich vrstevníci vstoupili na trh práce se středoškolským vzděláním. Zároveň studenti 1. ročníku budou zatím jen minimálně ovlivněni studiem vysoké školy a tudíž by měli mít stejné znalosti, dovednosti, postoje a očekávání.

Za základní (výběrový) soubor byli zvoleni studenti 1. ročníku prezenčního studia studijních programů Ekonomika a management a Kvantitativní metody v ekonomice Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Dle vnitřního informačního systému Fakulty podnikatelské „Apollo“ bylo ve školním roce 2012/2013 ve studijním programu Ekonomika a management 481 aktivních studentů, ve studijním programu Kvantitativní metody v ekonomice 10 aktivních studentů. Výběrový soubor tedy obsahuje 491 studentů 1. ročníku prezenčního studia.

Vzorek respondentů představuje všechny studenty, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili a odevzdali vyplněný dotazník. Dotazník vyplnilo 420 studentů 1. ročníku prezenčního studia Fakulty podnikatelské.

² V evropské unii se pohybuje míra nezaměstnanosti lidí ve věku 15–24 let od 9,5 až 52,3%.

³ Míra nezaměstnanosti absolventů vysokých škol ekonomického směru se mezi lety 2008 až 2011 v České republice zvýšila z 2 na 6%.

3. Hlavní výsledky výzkumu

V rámci této kapitoly jsou prezentovány a zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu v oblasti individuálních kulturních perspektiv dokazují, že česká „Generace Y“ je rozmanitá uvnitř své skupiny, ale zároveň se dají identifikovat převažující společné rysy kulturního profilu. Dle společných rysů vyskytujících se ve výsledcích dotazníkového šetření, byly vyhodnoceny čtyři varianty individuálních kulturních perspektiv respondentů.

První tři varianty individuálních kulturních perspektiv vznikly na základě preference pouze jedné dimenze ze čtyř přístupů (k času, k přírodě, k aktivitě, k mezilidským vztahům) respondentů. První varianta individuálních kulturních perspektiv obsahuje nejčastěji preferovanou dimenzi za dané přístupy mezi respondenty. Variantu I. Profilu individuálních kulturních perspektiv preferuje průměrně 47% respondentů.

V rámci **zaměření na čas** respondenti jednoznačně preferují **budoucnost**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Dnešek je krokem k dosažení budoucích cílů*“. Tito respondenti nacházejí smysl ve stanovování a dosahování cílů, v systematickosti, vytrvalosti a důslednosti, v pokroku. V práci hledají jasně definované cíle, plány a úkoly, usilují o jejich důsledné plnění. Monitorují proces a dosažený pokrok. Málokdy jsou plně spokojeni, každý úspěch chápou jako výzvu a podnět ke sledování nových a náročnějších cílů. V práci prosazují pevnou morálku a disciplínu. V rámci **zaměření na přírodu** respondenti jednoznačně preferují **kontrolu**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Příroda by měla sloužit uspokojování lidských potřeb, prioritou je rozvoj a blaho lidstva*“. Tito respondenti nacházejí

smysl ve využívání příležitostí a možností, ve „vítečstvích ducha nad hmotou“, v efektivním využívání přírodních zdrojů. Práce je pro ně zdrojem lidského pokroku. Pracovní proces by měl podle nich být řízen racionálně, v souladu s vědeckými poznatky. Problémy jsou pro ně cestou k novým poznatkům, překážky výzvou k inovacím apod. V rámci **zaměření na aktivitu** respondenti preferují zaměření na **bytí**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Nejdůležitější životní aktivitou je autentické sebevyjádření a přirozenost*“. Smysl nachází ve spontánní expresi, otevřenosti, opravdivosti, přátelství. Na bytí orientovaný jedinec práci nespojuje se svým „egem“ a seberealizací, ani ji striktně neodděluje od hry a zábavy. Oblasti jejich mimopracovních a pracovních vztahů se často úzce prolínají, mezi kolegy si hledají přátele, rádi pracují tam, kde jsou zaměstnání jejich kamarádi, apod. Hodně času věnují rozvoji vztahů a neformální komunikaci. Věří, že tím posilují skupinovou morálku a soudržnost. V rámci **zaměření na mezilidské vztahy** respondenti jednoznačně preferují **individualismus**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Každý člověk je sám odpovědný za to, co se mu v životě přihodí. Každý se musí sám zasazovat o svá práva i pečovat o své blaho*“. Nachází smysl v osobní iniciativě a odpovědnosti, ve volné soutěži a konkurenci. V práci zastává názor, že by měly být uznávány a hodnoceny především výkony a výsledky konkrétních jedinců. Postup v organizační hierarchii a jiné formy uznání by se měly odvíjet právě od toho, co ten který jedinec dokázal. Skupinové úspěchy a ocenění „individualistu“ neuspokojují (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2010).

Druhá varianta individuálních kulturních perspektiv obsahuje dimenzi za dané přístupy, která byla

Tab. 2 I. Profil individuální kulturních perspektiv respondentů.

Přístup k	Dimenze	Četnost	Relativní četnost
času	budoucnost	231	53,47%
přírodě	kontrola	190	43,98%
aktivitě	bytí	165	38,19%
mezilidským vztahům	individualismus	225	52,08%

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tab. 3 II. Profil individuální kulturních perspektiv respondentů.

Přístup k	Dimenze	Četnost	Relativní četnost
času	přítomnost	91	21,06%
přírodě	harmonie	126	29,71%
aktivitě	činnost	105	29,31%
mezilidským vztahům	vzájemnost	120	27,78%

Zdroj: Vlastní výzkum.

preferována mezi respondenty jako druhá nejčastější. Variantu II. Profilu individuálních kulturních perspektiv preferuje průměrně 27% respondentů.

V rámci **zaměření na čas** respondenti na druhém místě preferují **přítomnost**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Dnešek/přítomnost je jedinou realitou*“. Smysl nachází v tezi „Carpe diem“, žijeme naplno teď a nyní, každý den může být poslední. Práce stejně jako života si chtějí užívat plnými douškami. Na přítomnost orientovaní jedinci často do práce přinášejí energii, nadšení, dobrou náladu a pozitivní myšlení. V rámci **zaměření na přírodu** respondenti na druhém místě zvolili **harmonii**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Náš vztah s přírodou je symbolický. Péče a zájem o životní prostředí se nám vynahradí v podobě pokorného a harmonického života*“. Smysl nacházejí v harmonii, rovnováze, v šetrném zacházení s přírodou a okolím. Práce je pro ně procesem, prostřednictvím kterého může lidstvo udržovat symbolickou rovnováhu s přírodou. Co si ze svého, přírodního i sociálního okolí berou, to by chtěli v nějaké jiné, prospěšné formě vrátit. V rámci **zaměření na aktivitu** respondenti na druhém místě preferují **čínorodost**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*V životě je nejdůležitější čínorodost a konkrétní skutky*“. Smysl nacházejí ve výkonech a ve výsledcích. V práci se na čínorodost orientovaný jedinec ztotožňuje s tím, co dělá. Práce dává jeho životu smysl i náplň. Pracovat pro něj znamená být. Vztahy podřizuje úkolům a povinnostem. Práci a hru od sebe odděluje, avšak jak v práci, tak při hře se snaží podat co nejlepší výkon a uspět. V rámci **zaměření na mezilidské vztahy** respondenti na druhém místě preferují **vzájemnost**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Posláním každého jedince je být užitečný většímu celku*“. Smysl nalézají ve vzájemné závislosti a podpoře, ve skupinových cílech, v kooperaci. Na vzájemnost zaměření jedinci očekávají, že v práci všichni spolupracují na dosažení společných cílů. Potřebují mít pocit sounáležitosti s ostatními členy pracovní skupiny i s organizací jako celkem, chtějí vidět, že jejich práce je užitečná a přispívá k úspěchu podniku. Soutěžení mezi jednotlivci anebo skupinami neuznávají. Veřejné pochvaly a oceňování

či vyzdvihování zásluh jednotlivců je může uvádět do rozpaků (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2010).

Třetí varianta individuálních kulturních perspektiv obsahuje dimenzi za dané přístupy, která byla preferována mezi respondenty jako třetí nejčastější. Variantu III. Profilu individuálních kulturních perspektiv preferuje průměrně 14% respondentů.

V rámci **zaměření na čas** respondenti na třetím místě preferují **minulost**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Dnešek vyplývá z minulosti, souvisí s tím, co se již stalo*“. Smysl nacházejí ve vyzkoušeném respektování pravidel historického vývoje, v historii ověřených zkušenostech. V práci na minulost zaměřený jedinec chce nacházet a navazovat na historicky osvědčené tradice – formy vztahů, procesy, technologie atd. Aktuální krize a potíže ho nechávají klidným, spoléhá na důsledné uplatňování ověřených postupů. V rámci **zaměření na přírodu** respondenti na třetím místě preferují **odevzanost**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Život na zemi je ovládnán přírodou a jejími zákony*“. Smysl nachází v úctě k přírodě, v respektování podřízeného postavení a dočasné existence lidstva. Práce je pro ně přirozenou součástí života, všechny živé bytosti musí vynakládat energii a práci k tomu, aby přežily. Takto zaměřený jedinec obvykle berou práci a zaměstnání jako fakt a nezbytnou nutnost. Neusilují o změny, spíše se snaží přizpůsobit organizačnímu systému a své roli v něm. V rámci **zaměření na aktivitu** respondenti na třetím místě preferují zaměření na **rozvoj**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Osobní rozvoj a učení představují nejdůležitější životní aktivitu*“. Smysl nacházejí v rozvoji svého potenciálu a možností, v aktivitách, při nichž se může něčemu novému naučit. Takto zaměřený jedinec v práci hledá především příležitosti k osobnímu rozvoji, odbornému růstu a učení. Pokud cítí, že mu stávající práce či organizace nemůže nabídnout již nic nového, hledá si nové působiště. V rámci **zaměření na mezilidské vztahy** respondenti na třetím místě preferují zaměření na **hierarchii**, tzn. že, jejich výchozím předpokladem je, že: „*Každý z nás má ve společnosti své místo. Čím výše je kdo postaven, tím větší úcty a uznání si zaslouhuje*“. Smysl nachází v tradici, hierarchii, rodině, dodržování

Tab. 4 III. Profil individuálních kulturních perspektiv respondentů.

Přístup k	Dimenze	Četnost	Relativní četnost
času	minulost	54	12,50%
přírodě	odevzanost	61	14,12%
aktivitě	rozvoj	93	21,53%
mezilidským vztahům	hierarchie	33	7,64%

Zdroj: Vlastní výzkum.

protokolu. Na hierarchii orientovaný jedinec očekává, že v organizaci bude existovat pevně daná struktura vertikálních i horizontálních vztahů, ve které je každému jasně přisouzená určitá pozice a role. Tyto skutečnosti musí všichni respektovat. Důležité je dodržování protokolárních pravidel a procedur. Otevřenost a spontaneita systém ohrožují (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2010).

Výše zmíněné varianty individuálních kulturních orientací tvoří respondenti, kteří preferovali za danou oblast pouze jednu dimenzi.

Respondenti, kteří preferovali za dané oblasti dvě až tři dimenze v individuálním kulturním profilu, představují průměrně 13,54 % respondentů. Tito respondenti vykazují vyšší rozvinutost profilu individuálních kulturních perspektiv nebo-li versatilitu oproti svým vrstevníkům vykazující shodu individuálních kulturních perspektiv. V případě přístupu k času dosahuje plné či částečné versatilitu 12,97% respondentů a 87,03 % preferuje jednu dimenzi. V případě přístupu k přírodě dosahuje plné či částečné versatilitu 12,73% respondentů a 87,27% preferuje jednu dimenzi. V případě přístupu k aktivitě dosahuje plné či částečné versatilitu 15,97% respondentů a 84,03% preferuje jednu dimenzi. V případě přístupu k mezilidským vztahům dosahuje plné či částečné versatilitu 12,50% respondentů a 87,50% preferuje jednu dimenzi.

Mezi **událostmi**, které měly vliv na individuální kulturní profil respondentů, uváděli v *oblasti politiky* nejčastěji přímou volbu prezidenta, Sametovou revoluci, vstup do EU, vznik samostatné České republiky, amnestii prezidenta Václava Klause v roce 2013, volby obecně, korupční kauzy, Mnichov 1939. Z osobností se v pozitivním smyslu objevovala jména Václav Havel, Václav Klaus, Miloš Zeman, T. G. Masaryk, v negativním smyslu Vít Bárta, David

Rath. Z mezinárodních událostí se jednalo o zvolení Baraca Obamy americkým prezidentem, terorismus a útok 11. září 2001, válka v Iráku, boje v pásnu Gazy, genocida ve Rwandě. V *oblasti ekonomické* respondenti uváděli nejčastěji hospodářskou/ finanční/ ekonomickou krizi, vstup do EU, zadlužení obyvatel / státu, zdražování, zvyšování DPH, nezaměstnanost, pravdu o FEDu, propad americké burzy, pád velkých světových bank, ekonomický vývoj Řecka, důchodový systém. V *oblasti vědecko-technické* respondenti uváděli pokrok lidstva, technologický pokrok, vynález a vývoj PC, vynález a vývoj mobilních telefonů, vynález a rozšíření internetu, vývoj multimediální techniky, sociální sítě, vynález automobilu, let do vesmíru, objevy ve zdravotnictví. V *oblasti kulturně-společenské* respondenti uváděli divadlo, besedy, kino, knihy, kroužky, kulturní události v obci, letní tábor, výměnný pobyt, cesty do zahraničí, kulturní různorodost, dobrovolnickou činnost, Facebook, smrt Václava Havla. V *oblasti sportu* respondenti uváděli různé sportovní akce, nejčastěji Zimní olympijské hry v Naganu 1998, letní OH, MS v hokeji, basketbale, volejbale, fotbale, Mistrovství Evropy ve fotbale, Fed Cup, Davis Cup, Biatlon v Novém Městě na Moravě 2013, Maratón v Bostonu, úspěchy českých sportovců, členství ve sportovních klubech.

4. Diskuze nad zjištěními

Při vyhodnocování dílčích oblastí kulturního profilu byla prokázána diverzita jednotlivých individuálních profilů respondentů. Toto potvrzuje teoretické principy diverzity, které uvádí, že každý člověk je jedinečný. Zároveň ale byly vysledovány skupiny respondentů vykazující shodu individuálních kulturních perspektiv.

Tab. 5 Vlastnosti generací narozených 1922–2000.

Název	Rok narození	Základní hodnota	Určující okamžiky
„Veteráni“	1922–1943	Oddanost, tvrdá práce, respekt k autoritám.	Velká hospodářská krize, druhá světová válka, Lindbergh.
„Baby boomers“	1943–1960	Optimismus, osobní uspokojení a růst.	Občanská práva, hnutí žen, John F. Kennedy.
„Generace X“	1961–1980	Rozmanitost, technická gramotnost, zábava, neformálnost.	Případ Challenger, AIDS, Rodney King.
„Generace Y“	1980–2000	Optimismus, občanská povinnost, sebevědomí, úspěch.	Terorismus, bombardování města Oklahoma, pád komunismu, rozpad Sovětského svazu, počítače.
Respondenti	1987–1993	Úspěch, sebevědomí, občanská uvědomělost, optimismus.	Pád komunismu, vstup do EU, přímá volba prezidenta v ČR, volba prezidenta v USA – Barack Obama, terorismus, počítače, internet, sociální sítě.

Zdroj: Upraveno dle Coates, 2007, Rašticová, 2012, doplněno.

Mladí lidé z řad české „Generace Y“ jsou cílevědomí, vytrvalí a důslední, věří ve využívání příležitostí a možností, v pokroku a ve volnou soutěž a konkurenci. Tedy stejně jako jejich vrstevníci se zaměřují na úspěch. Dále jsou sebevědomí ale zároveň spontánní, otevření, opravdoví, přátelští, což naznačuje jejich optimismus. Věří v osobní iniciativu a odpovědnost, což naznačuje jejich občanskou uvědomělost a povinnost, kterou potvrzují i uváděné události, které podle nich měly vliv na vývoj jejich osobnosti, a to jak v události politické (pád komunismu, vznik samostatné České republiky, vstup do EU, přímá volba prezidenta, terorismus), tak v oblasti ekonomické (zadlužování státu a občanů, zvyšování daní, korupce, ekonomická krize), tak v oblasti technické (počítače, internet, sociální sítě) či sportovní (úspěchy českých sportovců na významných světových akcích např. Nagano 1998). V případě událostí se shodují se svými vrstevníky v zahraničí, že velký vliv na vývoj jejich osobnosti měly počítače, terorismus a politické události. Na základě srovnání výsledků o „Generaci Y“ v zahraničí s výsledky výzkumu o české „Generaci Y“ se potvrzuje hypotéza, že se jedná o první globalizovanou generaci.

Na základě komparace zjištěných výsledků výzkumu s výsledky výzkumů týkajících se demografických generací byla potvrzena hypotéza, že česká „Generace Y“ vykazuje odlišnosti v kulturní perspektivě od předešlých generací.

Závěr

Z výsledků provedeného výzkumu vyplynulo, že i česká „Generace Y“ vykazuje odlišnosti v kulturních perspektivách oproti předešlým demografickým generacím. Zároveň výsledky naznačují, že předpoklad, že „Generace Y“ je první globalizovanou generací, se potvrzuje, alespoň co se týče vyspělých západních ekonomik, jelikož česká „Generace Y“ vykazuje stejnou kulturní orientaci jako jejich vrstevníci ve vyspělých západních ekonomikách. Při vyhodnocování dílčích oblastí kulturního profilu byla prokázána diverzita jednotlivých individuálních kulturních profilů respondentů. Toto potvrzuje teoretické principy diverzity, které uvádí, že každý

člověk je jedinečný. Zároveň ale byly vysledovány skupiny respondentů vykazující shodu individuálních kulturních perspektiv. Tyto závěry potvrzují vhodnost uplatňovat principy diverzity a diversity managementu při personální práci s mladými zaměstnanci při jejich zařazování a adaptaci do podnikových struktur. Jelikož řízení různorodosti neboli diversity management je manažerský přístup, který zdůrazňuje různorodost na pracovišti jako jeden z indikátorů vyšší efektivity práce. Řízení rozmanitosti se proto stalo neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Brodský a Teturová (2008) uvádí, že diversity management přináší zaměstnavatelům konkurenční výhody založené na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Je však důležité tuto odlišnost při vzájemné spolupráci v týmu chápat jako výhodu. Lidé s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy mohou totiž týmovou práci velmi obohatit. Na diversity management je v životě organizací nahlíženo jako na konkurenční výhodu přispívající k větší různorodosti pracovníků a k toleranci k osobním odlišnostem, bez ohledu na irelevantní faktory umožňuje výběr a udržení kvalitních pracovníků, má pozitivní vliv na týmovou práci, na výkon týmu, je přínosem pro zákazníky. Různorodost pracovníků může umožnit rozšíření činnosti organizace a skupiny zákazníků. Diversity management je přínosem pro řízení a rozvoj lidí v organizaci, lidé s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím či zájmy jsou pro organizaci devizou (Velíšková, 2007). Dlouhodobého manažerského úspěchu nelze dosáhnout bez respektu k druhým a pochopení, v čem se individuální odlišnosti doplňují při dosahování společných cílů. Úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu, patří k nim muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace atd. Proto společnosti, které chtějí být efektivní a dlouhodobě úspěšné, se cíleně snaží vytvářet různorodé týmy a dbají na to, aby na všech pozicích měly co nejkvalitnější zaměstnance bez ohledu na jejich osobní rozdíly. Respektování pravidel rovných pracovních příležitostí by tedy mělo být logickou strategií těch, kteří patří na trhu k nejlepším, a nejen zákonnou či etickou povinností (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2010).

Literatura

Armour, S. (2005). *Generation Y: They've arrived at work with a now attitude*. usatoday.com [online] [cit. 2011-01-04]. Dostupný z: http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Dotisk 3. rozšířeného a doplněného vydání. Management Press, Praha, s. 800.

Bhadury, B., Harbor, J., Engel, B., Grove, M. (2000).

- Assessing watershed-scale, long-term hydrologic impacts of land-use change using a GIS-NPS model. *Environmental Management*, 26(6), s. 643–658.
- Brodský, Z., Teturová, V. (2008). Diversity Management současný trend řízení. *Scientific papers of the University of Pardubice*, 13, Faculty of Economics and Administration, s. 23–27.
- Coates, J. (2007). *Generational Learning Styles*. 1st ed. River Falls, LERN Books, Wisconsin, 149 s.
- Cox, T. Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations, theory, research and practice*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. (2010). *Rovné příležitosti*. [online] [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: www.lidske-zdroje.org/cs/rovne-prilezistosti.
- Deloitte & Economist intelligence unit, (2007). *Aligned of the Top. How Business and HR Executives View Today's Most Significant People Challenges – and What They're Doing About It*. [online] [cit. 2011-06-30]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/DcomGlobal/Local%20Assets/Documents/dtt_consulting_aligned052307\(1\)!!!!.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomGlobal/Local%20Assets/Documents/dtt_consulting_aligned052307(1)!!!!.pdf).
- Eger, L. a kol. (2009). *Diverzita managementu*. 1. vyd., Educa Service ve spolupráci s Českou andragogikou společností, Praha, 200 s.
- Ely, R. J., Thomas, A. D. (2001). Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administration Science Quarterly*, 46(2), s. 229–273.
- Fluery, M. T. L. (1999). The Management of cultural Diversity. *Industrial Management & Data Systems*, 99(3), s. 109–114.
- Greenberg, J. (2004). *Workplace Diversity: Benefits, Challenges, and Solutions*. [online] [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://www.diversityworking.com/emplojerZone/diversityManagement?id=9>.
- Harrison, D. A., Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity Constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), s. 1199–1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), s. 96–107.
- Harrison, D. A., Sin, H. S. (2005). Chat is diversity and how Should it be measured? In: Konrad, A. M., Prasad P., Pringle J. K. (Eds.), *Handbook of workplace diversity*, CA: Sage Publications, Newbury Park, s. 191–216.
- Hubbard, E. E. (2004). *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. 1st ed., Routledge, Oxford, 256 s.
- Cheese, P. (2008). *Netting the Next Generation*. Businessweek.com. [online] [cit. 2011-01-04]. Dostupné z: http://www.businessweek.com/managing/content/mar2008/ca20080313_241443.htm?campaign_id=rss_null.
- Keil, M. et al. (2007). *Diversity Management*. International Society for Diversity Management. [online] [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: www.idm-diversity.org.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd., Grada Publishing, Praha, 215 s.
- Koudal, P., Chaudhuri, A. (2007). *Managing the Talent Crisis in Global Manufacturing: Strategies to Attract and Engage Generation Y*. [online] [cit. 2010-11-30]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_dr_talencrisis070307.pdf. ISBN 1943025-02-X.
- Naegle, G., Walker, A. (2005). *A guide to good practice in age management*. [online] [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>.
- Pavlica, K., Jarošová, E. a Kaiser, R. B. (2010). *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. 1. vyd., Management Press, Praha, 222 s.
- PBS NewsHour, (2010). *Generation Next*. pbs.org [online]. [cit. 2011-01-04]. Dostupné z <http://www.pbs.org/newshour/generation-next/index-old.html>.
- Rašticová, M. (2012). *Efektivní přístupy k vedení diverzifikačních týmů v českých podnicích*. 1. vyd., Akademické nakladatelství CERM, Brno, 141 s.
- Sokolovský, T. a kol. (2009). Informace o problematice diverzity a Diversity Management. Pracovní materiál projektu KA č. 2 „Diverzita pro OZP“. OP LZZ. RČP: CZ.1.04/5.1.01/12.00069. [online] [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf.
- Rosinski, P. (2009). *Koučování v multikulturálním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1. vyd., Management Press, Praha, 323 s.
- Strauss, W., Howe, N. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Reprint, New York, 538 s.
- Tsui, A. S., Egan T. D., O'Reilly C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 37, s. 549–579.
- van Knippenberg, D., Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, s. 515–541.
- Velíšková, H. (2005–2013). *Výklad pojmu diverzita*. [online] [cit. 2013-05-30]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8.
- Velíšková, H. (2007). *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. 1. vyd., Nový Prostor, Praha, 97 s..
- Zemke, R., Raomes, C., Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, nexters in your workplace*. [online] [cit. 2011-06-30]. Dostupné z: <http://www.worldcat.org/oclc/222553779>.

Doručeno redakci: 7. 11. 2013
Recenzováno: 11. 12. 2013
Schváleno k publikování: 30. 12. 2013

Ing. et Ing. Markéta Kruntorádová
Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno
Czech Republic
e-mail: kruntoradova@fbm.vutbr.cz