

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2023/36124038629427972

**PODNIKOVÁ KULTÚRA AKO SÚČASŤ ZNAČKY
ZAMESTNÁVATEĽA**

Diplomová práca

2023

Bc. Kristián Šubík

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**PODNIKOVÁ KULTÚRA AKO SÚČASŤ ZNAČKY
ZAMESTNÁVATEĽA**

Diplomová práca

Študijný program:	všeobecný manažment
Študijný odbor:	ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Jana Blštáková, PhD

Bratislava 2023

Bc. Kristián Šubík

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne a uviedol som všetky zdroje použitej literatúry.

Dátum: 10.05.2023

.....

podpis študenta

Pod'akovanie

Týmto spôsobom by som chcel poďakovať mojej školiteľke doc. Ing. Jane Blštákovéj, PhD. za ľudský prístup, rady, navedenie na správny smer a pripomienky pri písaní mojej diplomovej práce. Zároveň ďakujem predmetnej spoločnosti na ochote spolupracovať na mojej diplomovej práci, za poskytnuté údaje a komunikáciu na úrovni.

ABSTRAKT

ŠUBÍK, Kristián: *Podniková kultúra ako súčasť značky zamestnávateľa*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. – Bratislava: FPM, 2023, s. 72

Cieľom danej diplomovej práce s názvom „Podniková kultúra ako súčasť značky zamestnávateľa“, je identifikovať typ podnikovej kultúry, a návrhy na zmenu pre zvýšenie atraktívnosti značky prostredníctvom personálnych nástrojov vo vybranej spoločnosti. Práca pozostáva z 5 kapitol, 18 grafov, 8 obrázkov a 1 tabuľky. V prvej kapitole sa zoberáme vypracovaním teoretických poznatkov problematiky podnikovej kultúry a značky zamestnávateľa. V druhej kapitole definujeme hlavný cieľ práce spolu s parciálnymi cieľmi a definovaním výskumných otázok. Tretia kapitola je venovaná metodologickej postupnosti a výskumným metódam použitých na spracovanie a vyhodnotenie údajov práce. V poslednej kapitole diskusie hodnotíme súčasný stav pozorovaných hodnôt spoločnosti, odpovedáme na stanovené výskumné otázky a formulujeme závery a návrhy opatrení zlepšenia súčasného stavu atraktívnosti značky spoločnosti.

Kľúčové slová: podniková kultúra, značka zamestnávateľa, atraktívnosť značky, presnosť značky, personálna stratégia

ABSTRACT

ŠUBÍK, Kristián: Corporate culture as the part of Employer brand. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of management – Consultant: doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. – Bratislava: FBM UE, 2023, p. 72

The main goal of the thesis, entitled "Corporate culture as part of the employer brand", is to identify the type of corporate culture and suggestions for change to increase the attractiveness of the brand through HR tools in the selected company. The thesis consists of 5 chapters, 18 graphs, 8 figures and 1 table. The first chapter deals with the elaboration of the theoretical background of the issue of corporate culture and employer brand. In the second chapter we define the main objective of the thesis along with the partial objectives and defining the research questions. The third chapter is devoted to the methodological sequence and research methods used to process and evaluate the thesis data. In the last chapter of the discussion, we evaluate the current state of the observed values of the company, answer the established research questions and formulate conclusions and suggestions for measures to improve the current state of the company's brand attractiveness.

Keywords: corporate culture, employer brand, brand attractiveness, brand accuracy, HR strategy

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Charakteristika podnikovej kultúry a skúmanie jej typológie.....	10
1.1.1 Podniková kultúra	10
1.1.2 Prvky podnikovej kultúry	11
1.1.3 Štruktúra podnikovej kultúry	15
1.1.4 Typológie podnikových kultúr.....	19
1.2 Značka zamestnávateľa	26
1.2.1 Koncept atraktívnosti značky zamestnávateľa.....	28
1.2.2 Budovanie značky zamestnávateľa	30
1.2.3 Strategický prísľub zamestnávateľa („Employee Value Proposition“)	32
1.2.4 Meranie efektívnosti značky	34
2 Cieľ práce.....	37
3 Metodika práce	38
4 Výsledky práce.....	40
4.1 Charakteristika spoločnosti	40
4.2 Charakteristika typológie podnikovej kultúry.....	42
4.3 Identifikácia EVP predmetnej spoločnosti.....	50
4.4 Personálna stratégia spoločnosti v spojitosti s podnikovou kultúrou.....	51
4.5 Analýza vybraných personálnych ukazovateľov efektívnosti značky	54
5 Diskusia	65
Záver	69
Zoznam použitej literatúry	70

Úvod

Mnoho spoločností v súčasnosti produkuje veľmi podobné produkty a služby. Pri výbere potenciálneho zamestnania pre kandidáta však už nepostačujú iba zdieľané sympatie v hlavnej činnosti a predmetu práce spoločnosti. Podniková kultúra je kľúčovým prvkom každej organizácie a zohráva dôležitú úlohu v problematike značky zamestnávateľa. V dnešnom konkurenčnom prostredí a nasýtenom trhu práce je atraktivnosť a imidž spoločnosti medzi potenciálnymi zamestnancami kritický. Zamestnávateľa si uvedomujú, že podniková kultúra môže mať zásadný vplyv na to, ako ich organizácia je vnímaná z hľadiska pracovného prostredia, hodnôt, pracovných postupov a vzťahov medzi zamestnancami. V tomto kontexte značky zamestnávateľa je podniková kultúra rozhodujúcim faktorom pri prilákaní, udržaní a angažovaní talentovaných jednotlivcov.

Podniková kultúra predstavuje súbor hodnôt, presvedčení, normatívov a spôsobov správania, ktoré sú zdieľané zamestnancami v organizácii. Tvorí duch a identitu spoločnosti, ktorá ovplyvňuje jej všetky aspekty, od stratégie až po každodenné operácie. Vplyv podnikovej kultúry na značku zamestnávateľa je však oveľa hlbší a rozsiahlejší, práve to sa budeme snažiť v našej práci zachytiť. Značka zamestnávateľa sa týka povesti a vnímania organizácie zo strany jej súčasných a potenciálnych zamestnancov na trhu práce. Je to obraz spoločnosti ako miesta, kde sa ľudia chcú zamestnať, rásť, prispievať a zdieľať spoločné hodnoty. A práve podniková kultúra tvorí jadro značky zamestnávateľa.

Témou diplomovej práce je podniková kultúra ako súčasť značky zamestnávateľa a hlavným cieľom je identifikovať typ podnikovej kultúry a formulácia návrhov na zmenu pre zvýšenie atraktivnosti značky prostredníctvom personálnych nástrojov vo vybratej spoločnosti, pričom sme sa zamerali hlavne na skutočnosť, či identifikovaná podniková kultúra pôsobí pre zamestnancov alebo potenciálnych zamestnancov atraktívne. V teoretickej časti práce sa zameriavame na spracovanie teoretických poznatkov a v praktickej časti sa zameriavame na konkrétnu spoločnosť kde skúmame vplyv identifikovanej podnikovej kultúry na celkovú atraktivitu spoločnosti, prostredníctvom viacerých metód a personálnych ukazovateľov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Charakteristika podnikovej kultúry a skúmanie jej typológie

Pre pochopenie podnikovej kultúry musíme najskôr vysvetliť pojem kultúra ako taký. V súčasnosti existuje niekoľko teoretických východísk pre charakterizovanie kultúry. Pojem „kultúra“ má teoretické korene v sociálnej antropológii a v holistickom ponímaní sa prvýkrát použil na opis vlastností ľudskej skupiny, ktoré sú prenášané naprieč generáciami. Taylor opísal kultúru nasledovne: „Kultúra chápaná v širokom etnografickom zmysle je ten komplexný celok, ktorý zahŕňa vedomosti, vieru, umenie, morálku, právo, zvyky a všetky ostatné schopnosti a zvyky, ktoré človek získal ako člen spoločnosti“ (Taylor, 1971).¹

Človek sa kultúre prispôsobuje po celý život. Kľúčovú úlohu zastáva rodina, kedy si začíname osvojovať a získavať normy správania, zvyky, mravy, ale aj cítenie a poznávanie, ktoré nám umožňuje začleňovať sa do spoločnosti, teda socializovať sa. Človeka avšak nemôžeme chápať iba ako príjemcom alebo produktom kultúry. Je jej aktívnym členom a tvorcom, ktorý sa počas svojho života postupne integruje do množstva sociálnych skupín, či celkov, to znamená, stretáva sa s viacerými rozdielnymi kultúrnymi vzorcami, ktorými je následne do istej miery determinovaný. Dané špecifické celky reprezentujú druhy kultúr, z ktorých jednou je aj podniková kultúra.²

1.1.1 Podniková kultúra

V súčasnosti pre pojem podniková kultúra existujú rôzne ekvivalenty ako napríklad organizačná kultúra, korporátna kultúra alebo firemná kultúra, ktoré sú používané množstvom autorov. Hoci je pomerne ťažké organizačnú kultúru presne definovať, existujú rôzne definície, ktoré sa tento pojem snažia čo najviac priblížiť.

„Podniková kultúra je vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina objavila, či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci nich sa naučila zvládať problémy vnútornej adaptácie a integrácie, a ktoré sa osvedčili tak, že sú všeobecne platné. Nový členovia organizácie ich majú zvládať, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich“ (Schein, 1989, s. 3).

¹ MAULL, Roger. *Organisational culture and quality improvement* [online]. Citované [21.02.2023]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/242022521_Organisational_culture_and_quality_improvement

² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2. s. 19-29.

„Podniková kultúra predstavuje sústavu spoločných presvedčení, postojov, domnienok, noriem a hodnôt existujúcich v organizácií. Nebola explicitne naformulovaná, ale pri absencii priamych inštitúcií formuje spôsob, akým ľudia konajú a komunikujú medzi sebou, a silno ovplyvňuje spôsoby vykonávania práce“ (Armstrong, 1999, s 357).

„Firemná kultúra vyjadruje vždy určitý charakter, duch podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a konanie zamestnancov, ale aj celkovú atmosféru, v ktorej prebieha všetok vnútropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9).

„Kultúra organizácie sa vzťahuje na jedinečnú konfiguráciu noriem, hodnôt, presvedčení a spôsobov správania, ktoré charakterizujú spôsob, akým sa skupiny a jednotlivci spájajú, aby dosiahli výsledky“ (Eldridge, Crombie, 1974).

„Kultúra je všeobecne uznávané presvedčenie, postoje a hodnoty, ktoré existujú v organizácii. Zjednodušene povedané, podniková kultúra je spôsob, akým tu robíme veci“ (Furnham, Gunter, 1993).

Na základe predchádzajúcich definícií môžeme tvrdiť, že kultúra organizácie značne ovplyvňuje spôsob, akým sa ľudia správajú a musí byť braná do úvahy práve ako nepredvídateľný faktor v programoch rozvoja organizácií a ich personálnych politikách, či stratégiách. Definície vysvetľujú fakt, že podniková kultúra sa subjektívnym pohľadom zaoberá tým, čo sa vo vnútri organizácií deje, s čím súvisia rôzne abstrakcie ako normy a hodnoty, ktoré sú zakorenené a prenikajú celý podnikom, častokrát nemusia byť ani riadne zadefinované, diskutované alebo dokonca ani zaznamenané. Napriek tomu má však kultúra signifikantný vplyv na správanie ľudí.³

1.1.2 Prvky podnikovej kultúry

Podniková kultúra je označovaná ako štruktúrovaný jak skladajúci sa z viacerých prvkov. Tieto prvky utvárajú základné štruktúrované a funkčné elementy podnikovej kultúry. Najčastejšie zmieňované prvky predstavujú hodnoty, normy správania, artefakty a štýly manažmentu organizácie.⁴

³ ARMSTRONG M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. vyd. 383 s. ISBN 978 0 7494 5242 1.

⁴ JANČÍKOVÁ, A. *Organizační kultura a výkonnost*. Personál - časopis pre rozvoj ľudských zdrojov. vyd. Praha: Prátr, číslo júl – august. ISSN 1213-8878. 2008.

Hodnoty

Hodnoty sú akési presvedčenia o tom, čo je pre organizáciu priaznivé a čo by sa malo stať. Súbor hodnôt môžeme opísať ako hodnotovo orientovaný, najmä preto, pretože môže byť uznávaný len na najvyššej organizačnej úrovni podniku alebo taktiež v celom podniku. Implicitné hodnoty, ktoré sú hlboko zakorenené v podnikovej kultúre a zároveň sú posilňované správaním manažmentu, majú signifikantný účinok na správanie celej organizácie. Na druhej strane, presadzované hodnoty, ktoré sú idealistické a zároveň nie sú odzrkadlené v konaní manažmentu alebo vedenia organizácie majú malý, či žiadny účinok na správanie organizácie. Ak organizácia koná na základe hodnôt, nazývame ich používané hodnoty.⁵

Oblasti, v ktorých môžu byť hodnoty vyjadrené (explicitne a implicitne):

- Starostlivosť a ohľaduplnosť voči zamestnancom
- Kompetencie
- Súťaživosť
- Zákaznícke služby
- Inovácie
- Výkonnosť
- Kvalita
- Tímová práca

Hodnoty sa transformujú do reality prostredníctvom artefaktov a noriem správania a môžu byť vyjadrené aj prostredníctvom jazyka (organizačného žargónu), mýtov, príbehov a rituálov.⁶

Normy správania

Normy sú nepísané pravidlá správania sa, ktoré nám umožňujú neformálne pokyny ako sa máme správať v organizácii. Hovoria zamestnancom čo by mali robiť, hovoriť, čomu by mali veriť, dokonca aj čo by mali nosiť. Nikdy nie sú vyjadrené písomne, v prípade, že by normy správania boli vyjadrené písanou formou boli by politikami alebo postupmi. Medzi zamestnancami sa odovzdávajú ústnym podaním alebo správaním a ak sú porušené, môžu

⁵ ARMSTRONG M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. vyd. 383 s. ISBN 978 0 7494 5242 1.

⁶ ARMSTRONG M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. vyd. 383 s. ISBN 978 0 7494 5242 1.

byť vynútené reakciami zamestnancov. Prostredníctvom reakcií dokážeme vyvíjať značný tlak na správanie v organizácií. Teda, ovládame iných, tým ako reagujeme.

Typické normy správania

- Spôsoby ako vedenie zaobchádza so svojimi zamestnancami a ako zamestnanci pristupujú k vedeniu.
- Pracovná etika ako napríklad: „príd' skoro, zostaň dlho“, „vždy vyzeraj zaneprázdnený“, „vždy vyzeraj uvoľnený“, a podobne.
- Status – akú dôležitosť mu spoločnosť pripisuje, existencia alebo neexistencia očividných symbolov statusu.
- Výkon – všeobecné náročné výkonnostné normy, najvyššia pochvala akú môžeme v spoločnosti dostať je označovaná ako „veľmi profesionálny“.
- Moc – je uznávaná ako spôsob života, vykonávaná politickými prostriedkami, závisí od odborných znalostí a schopností viac ako od postavenia, sústredená na vrchole, zdieľaná na rôznych úrovniach organizácie v rôznych častiach organizácie.
- Lojalita – je očakávaná, prístup ku kariére „od kolísky až po hrob“, dôraz sa kladie na výsledky a prínosy v krátkodobom horizonte.
- Hnev – otvorene vyjadrovaný alebo skrytý, ktorý je vyjadrovaný inými, prípadne politickými prostriedkami.
- Prístupnosť – očakávanie od vedenia, že bude prístupné a viditeľné.
- Formálnosť – normou je chladný a formálny prístup, nepoužívajú sa krstné mená na všetkých úrovniach, existencia jasných pravidiel obliekania, ktoré sú avšak nepísané.⁷

Dodržiavanie noriem správania býva členmi skupín odmeňované, na druhú stranu nedodržiavanie býva potrestané. Tieto odmeny a tresty bývajú zamerané skôr na citový charakter napríklad: zamestnanci, ktorí normy správania dodržujú sa častokrát správajú chladno, odmietavo, prípadne obmedzujú komunikáciu so zamestnancami, ktorí ich nedodržiavajú. Naopak zamestnanci, ktorí normy dodržujú sú spoločnosťou a ostatnými subjektami v spoločnosti akceptovaní a je nimi priateľsky zaobchádzané. Normy správania

⁷ ARMSTRONG M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. vyd. 383 s. ISBN 978 0 7494 5242 1.

dávajú v podniku veľký význam, pretože diferencujú správanie na akceptovateľné a neakceptovateľné.⁸

Artefakty

Artefaktom môžeme rozumieť ako viditeľným a hmatateľným aspektom spoločnosti, ktoré ostatní zamestnanci počujú, vidia alebo cítia, ktoré ich stimulujú k hlbšiemu chápaniu podnikovej kultúry. Medzi artefakty zaradíme pracovné prostredie, tón a jazyk aký je bežne používaný v emailovej, listovej komunikácii, spôsob akým sa ľudia oslovujú na stretnutiach, či telefonicky alebo v emailoch. Artefakty môžu byť veľmi výpovedné. Artefakty sú najjednoduchšie identifikovateľné prvky podnikovej kultúry, avšak pre pochopenie obsahovej stránky artefaktov musíme chápať obsah aj iných prvkov podnikovej kultúry a následne si medzi nimi môžeme vytvárať súvislosti.⁹

Štýly riadenia/vedenia zamestnancov

Štýl riadenia je v manažmente chápaný ako prístup vedenia spoločnosti pri práci s ľuďmi. Pri definovaní štýlov riadenia ľudí v spoločnosti vychádzame z existencie týchto extrémov:

- Charizmatický a necharizmatický
- Autokratický a demokratický
- Umožňujúci a kontrolujúci
- Transakčný a transformačný

Drvivá väčšina manažérov sa snaží hľadať ten správny prístup niekde medzi týmito extrémami. Niektorí svoj štýl vedenia nepravidelne upravujú podľa závažnosti situácie alebo podľa aktuálnych pocitov vzhľadom k danej situácii. Iní ho zase nemenia za žiadnu cenu a držia sa práve toho štýlu, o ktorom sú presvedčení, že funguje. Teda každý uplatňuje svoj osobný štýl vedenia, ale ten je ovplyvňovaný podnikovou kultúrou, ktorá môže utvárať prevládajúci štýl riadenia, ktorý následne predstavuje podnikovú normu správania manažmentu, ktorá je všeobecne prijatá a očakávaná.¹⁰

⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada, Praha, 2004, ISBN 80-247-0648-2.

⁹ ARMSTRONG M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. vyd. 383 s. ISBN 978 0 7494 5242 1.

¹⁰ ARMSTRONG M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. vyd. 383 s. ISBN 978 0 7494 5242 1.

1.1.3 Štruktúra podnikovej kultúry

Po vysvetlení teoretických východísk prvkov podnikovej kultúry nasleduje problematika jej štruktúry. Prvky sú zoradené do jednotlivých vrstiev, ktoré tvoria samotnú štruktúru podnikovej kultúry. Autori vytvárajú obraz štruktúry organizačnej kultúry prostredníctvom tvorby modelov. V našej diplomovej práci vysvetlíme tri modely, ktoré sú považované za najpopulárnejšie a to: model Edgara Scheina, ktorý bol vytvorený v roku 1992, model Geerta Hofstedeho z roku 1991 a následne najmladší model, na ktorý sa zameriame a teda model Helene Spencer-Oatey z roku 2005.¹¹

Model Edgara Scheina rozdeľuje štruktúru podnikovej kultúry do troch základných vrstiev. Tieto vrstvy predstavujú tzv. Scheinov kultúrny trojuholník, pričom prvá spodná vrstva kultúrneho trojuholníka reprezentuje základné východiskové predpoklady (presvedčenia). Stredná vrstva reprezentuje presadené hodnoty a posledná vrchná vrstva kultúrneho trojuholníka je tvorená artefaktami.¹²

Základné východiskové predpoklady predstavujú fundamentálne základy, na ktorých je kultúra budovaná. Teda predstavujú spôsob „akým sa veci robia“ v spoločnosti. Základné predpoklady sú náročné na vysvetlenie, sú nehmotné a zvyčajne im rozumejú iba zamestnanci, ktorí si zvykli na spôsob fungovania organizácie. Základné predpoklady sú z pravidla neviditeľné a nie sú nikde zapísané, avšak majú silný vplyv na kultúru podniku. Schein základné predpoklady identifikuje ako transformované hodnoty, ktoré sa preukázali a boli schopné spoločnosti priniesť dlhodobý úspech.¹³

Presadené hodnoty chápeme ako verejné vyhlásenia o tom, aké sú hodnoty v spoločnosti. Hodnoty usmerňujú, ovplyvňujú a regulujú správanie zamestnancov a skupín v podniku. Teda organizácia podľa hodnôt vykonáva svoju činnosť. Presadené hodnoty však neznamená, že dané hodnoty budú v spoločnosti uznávané. Tu prichádzajú na rad práve praktiky a samotné správanie vedenia podniku, ktoré bude samotné hodnoty podporovať a presadzovať.¹⁴

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura jako faktor ovlivňující výkonnost*. In Kol. autorů Personální management. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o., 12.aktualizace. Část D 1.2, S. 1-14. ISBN 80-86307-05-0. 2004b

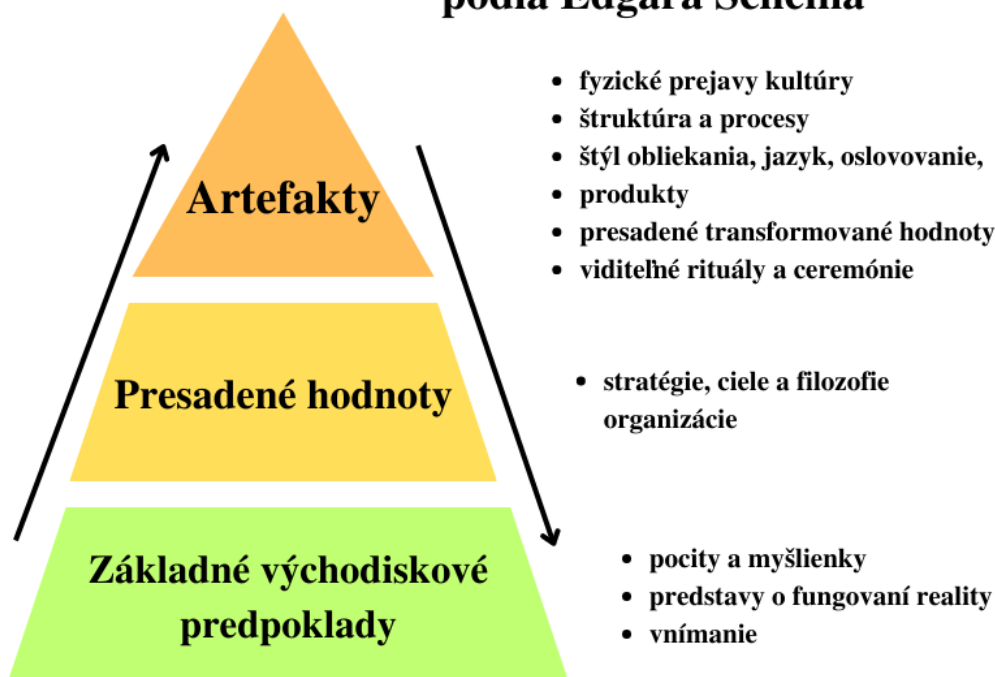
¹² SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN: 1-55542-487-2.

¹³ SCHEIN, E. H. *Corporate Culture - Survival Guide*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN: 0-13-272220-8

¹⁴ SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN: 1-55542-487-2.

Poslednou vrstvou sú artefakty. Sú to vyššie spomínané viditeľné znaky kultúry organizácie. Možno ich teda vidieť, počuť a aj cítiť. Sú najjednoduchšie identifikovateľné, avšak pre pochopenie artefaktov treba najskôr chápať zvyšné prvky a vrstvy štruktúry organizácie, práve preto zaujali miesto na vrchole Scheinovej kultúrnej pyramídy.¹⁵

Model štruktúry podnikovej kultúry podľa Edgara Scheina



Obrázok 1: Scheinov model štruktúry podnikovej kultúry. Zdroj: (Schein, 1999, s. 16)

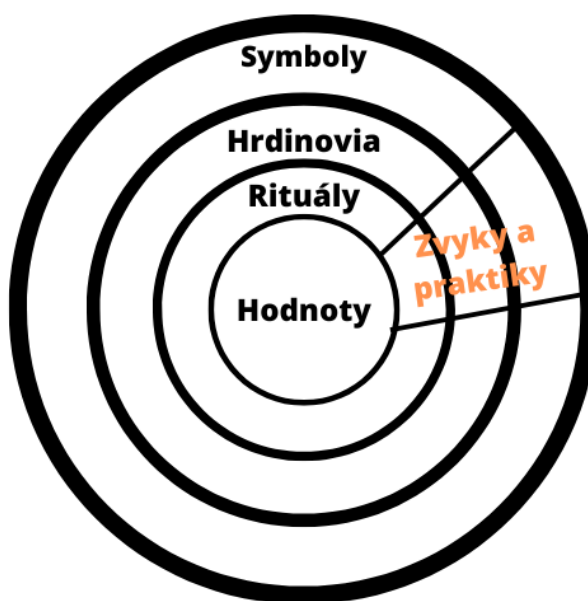
Model Geerta Hofstedeho pozostáva zo štyroch vrstiev (základných prvkov) štruktúry organizačnej kultúry. Sú nimi symboly, hrdinovia, rituály a hodnoty. Hovorí o tom, že manažéri organizácií musia vykonávať rozsiahle štúdie na všetkých úrovniach, pretože majú rôzny vplyv na činnosť alebo podnikanie v rôznej miere. Model nesie názov „cibuľový diagram“ Geerta Hofstedeho.¹⁶

Hodnoty tvoria základ kultúry a predstavujú jej najhlbšiu úroveň. Hodnoty určujú, čo by sa malo robiť a „pomôcky“ čo by zamestnanci mali a nemali robiť. Hrdinovia sú tí,

¹⁵ SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN: 1-55542-487-2.

¹⁶ SUN.S. *Organizational Culture and Its Themes* [online]. China, School of Foreign Languages, Ludong University. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3d993f3086df8c532be842a8d1be5adf8a8ba9d6>

ktorí vykazujú vlastnosti, ktoré sú vysoko cenené, a často sú „vítazmi“ alebo tí, ktorí v spoločnosti uspejú. Rituály sú skupinové činnosti považované za spoločensky potrebné. Symboly sú gestá, predmety, frázy alebo správanie, ktoré symbolizujú niečo odlišné od ostatných a majú význam pre človeka alebo skupinu, sú najzjavnejším aspektom kultúry. Hofstede zaraďuje symboly, rituály a hrdinov medzi zvyky a praktiky, ktoré patria medzi najviditeľnejšie prvky podnikových kultúr.¹⁷



Obrázok 2: Model štruktúry podnikovej kultúry podľa Geerta Hofstedeho

Tretím a posledným modelom štruktúry podnikovej kultúry, ktorým sa budeme zaoberať je model autorky Spencer-Oatey, ktorá pri tvorbe modelu vychádzala z práce Hofstedeho, Trompenaarsa a Hampdena-Turnera.¹⁸

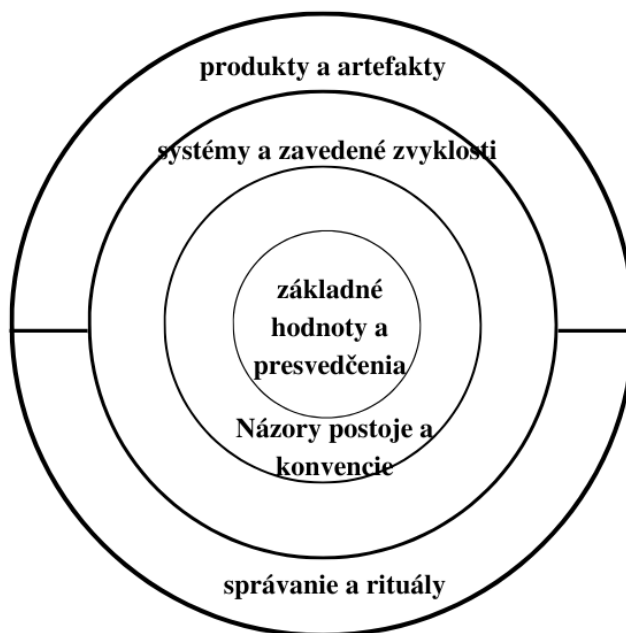
Originalitu navrhovaného modelu tvoria tri skutočnosti. Po druhé, autor integroval dve zložky, ktoré tvoria vnútorné jadro kultúry, a to základné predpoklady a ideály. Po druhé, navrhol úplne novú vrstvu nazvanú systémy a inštitúcie, ktorá sa vzťahuje na sociálne štruktúry, v ktorých sa odovzdávajú hodnoty a normy. Po tretie, vonkajšiu vrstvu autor

¹⁷SUN.S. *Organizational Culture and Its Themes* [online]. China, School of Foreign Languages, Ludong University. Dostupné na:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3d993f3086df8c532be842a8d1be5adf8a8ba9d6>

¹⁸SPENCER-OATEY. H. *Culturally speaking*. New York, Routledge. 2004. ISBN: 0-826-46636-2.

rozdělil na rituály a správanie, ktoré sú nemateriálnymi aspektmi, a artefakty a tovary, ktoré sú materiálnymi predmetmi.¹⁹



Obrázok 3: Model štruktúry podnikovej kultúry H. Spencer-Oatey. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/343263440_Culture_as_a_Multi-Level_and_Multi-Layer_Construct.

Hoci vyššie spomínaní autori nevytvorili jednotný rovnorodý model štruktúry podnikovej kultúry, spomenuté tri modely ponúkajú zjednodušený komplexný pohľad na štruktúru podnikovej kultúry. Štruktúra podnikovej kultúry je pomerne zložitý jav, pri odkrytí jednej vrstvy odhalíme ďalšiu a ďalšiu novú. Hoci boli spomínané modely rozdielne, autorom sa podarilo zhodnúť na nasledovnom:

- podnikovú kultúru tvoria viaceré prvky, pričom každý je štruktúrovaný v exaktnej, jednotlivej vrstve
- samotné vrstvy je možné v istej miere pozorovať a v jadre ich je možno rozdeliť na pozorovateľnú (artefakty a správanie) a nepozorovateľnú vrstvu prvkov ako napríklad názory, postoje a konvencie alebo hodnoty a presvedčenia.²⁰

¹⁹ SPENCER-OATEY, H. *Culturally speaking*. New York, Routledge. 2004. ISBN: 0-826-46636-2.

²⁰ DAN, M. *Culture as a Multi-Level and Multi-Layer Construct*. [online]. Romania, 2020, s. 234-235. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/343263440_Culture_as_a_Multi-Level_and_Multi-Layer_Construct

1.1.4 Typológie podnikových kultúr

Zostavovanie typológie je spôsob, ktorým autori a vedci členia, triedia a upresňujú komplikovaný obsah sociálnej reality, teda snažia sa urobiť komplexnosť sveta uchopiteľnejšou a hmatateľnejšou. Význam typológií môže byť dvojaký, teda môže byť teoretický alebo praktický. Teoretický, ak typológie zisťujú obsah podnikovej kultúry. Praktický význam zase umožňuje vedeniu spoločnosti porovnávať obsah a štruktúru vlastnej spoločnosti s reálnymi príkladmi organizačných štruktúr v praxi.

Množstvo autorov problematiku typológie podnikovej kultúry z rôznych pohľadov. Vo všeobecnosti však rozlišujeme tri hlavné typológie podnikovej kultúry:

- typológie vo vzťahu k organizačnej štruktúre (Harrison/Handy, Trompenaarse)
- typológie vo vzťahu k prostrediu (Deal/Kennedy, Ansoff, Miles/Snow, Quinn)
- typológie vo vzťahu k správaniu sa organizácie (Hall, Bridges, Goffee/Jones)

V tejto diplomovej práci sa nebudeme zaoberať každým typom podnikovej kultúry, zameriame sa iba na niektoré typológie, ktoré považujeme za najzaujímavejšie a najpredmetnejšie pre túto diplomovú prácu.

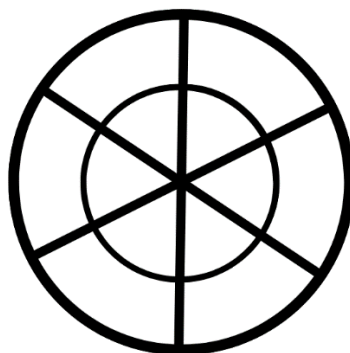
Typológia podnikovej kultúry R. Harrisona a Ch. Handyho

Autori vo svojom modeli identifikovali štyri typy kultúr, a to kultúru moci, kultúru rolí, kultúru úloh/výkonu a kultúru osôb, tzv. štyri mocenské štruktúry. Handy svojou metódou nazerania na kultúru podnietil výskumníkov aby prepojili organizačnú štruktúru s podnikovou kultúrou.²¹

Kultúra moci – podľa autorov je kultúra moci reprezentovaná ako „sieť“ a vzťahuje sa na kontrolu, ktorá je rozptýlená po celej organizácii ako sieť z jadra, či jej centra. Teda, dominantné postavenie majú subjekty nachádzajúce sa v jej centre. V organizáciách, ktoré majú mocenskú kultúru, sa minimalizujú predpisy a byrokracia. Tieto spoločnosti nesú politický charakter, kde hlavným jadrom rozhodovania je viac presvedčenie než byrokracia, či rozum. Teda, takýto podnik je založený na vzájomnej dôvere a komunikácii. Ľudia vo

²¹ CACCIATTOLO, Karen. *Understanding Organisational Cultures*. In *European Scientific Journal* [online]. Edition vol. 2. Malta, 2014. ISSN 1857-7881. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/328024696.pdf>

vnútri organizácie sú následne hodnotení na základe dosiahnutých výsledkov a majú nízky pocit bezpečia, či istoty. Takáto podniková kultúra je považovaná za silnú, pružnú a je schopná reagovať na hrozby, no pri raste organizácie sa takáto sieť trhá a vzniká potreba produkovať nové siete.²²

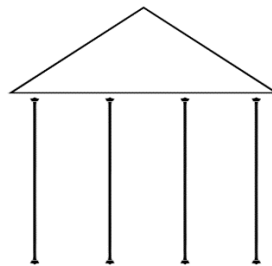


Obrázok 4: Piktogram kultúry moci podľa Ch. Handyho. Dostupné na: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

Kultúra rolí – je dobre definovaná, organizovaná spoločnosť, kde zamestnanci získavajú pocit istoty vyplývajúci z jednoznačného delegovania právomocí. Podľa Handyho má táto forma organizácie tzv. „grécku“ chrámovú štruktúru, pretože kultúra v takejto organizácii je založená na rozume a logike (Handy, 1993). Ďalej je založená aj na postupoch, normách a racionalite. Podniky, ktoré majú kultúru založenú na rolách zameriavajú svoje schopnosti na svoje piliere, roly a špecializácie. Piliermi sú často napríklad oddelenie nákupu, finančné oddelenie a na reguláciu interakcie medzi nimi sa často používajú pravidlá a postupy, ktoré sú primárnym prostriedkom vplyvu. Práve takáto typológia podnikovej kultúry je úspešná v stabilizovanom prostredí, kontrolovanom trhu, pri dlhšom životnom cykle produktu. Taktiež pre jednotlivcov vytvára pocit bezpečia a istý posun nahor, no môže byť frustrujúca pre ambiciózných zamestnancov.²³

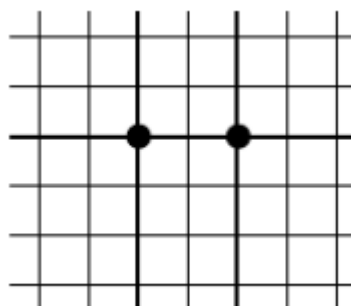
²² CACCIATTOLO, Karen. *Understanding Organisational Cultures*. In *European Scientific Journal* [online]. Edition vol. 2. Malta, 2014. ISSN 1857-7881. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/328024696.pdf>

²³ CACCIATTOLO, Karen. *Understanding Organisational Cultures*. In *European Scientific Journal* [online]. Edition vol. 2. Malta, 2014. ISSN 1857-7881. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/328024696.pdf>



Obrázok 5: Piktogram kultúry rolí podľa Ch. Handyho. Dostupné na: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

Kultúra úloh/výkonu – je orientovaná na prácu a prevláda v organizáciách, kde ľudia pracujú spoločne ako tímy a kde autorita pochádza od expertov len v prípade potreby. Tento druh organizácie pôsobí ako „sieť“, pričom veľká časť moci a vplyvu sa nachádza v jej „medzipriestoroch“. Kultúra úloh je plne nastavená na splnenie určitej úlohy. V dôsledku toho sa daný typ organizačnej kultúry snaží zhromaždiť vhodné zdroje, vhodných pracovníkov na príslušnom stupni v organizácii a nechá ich pracovať. Daný typ podnikovej kultúry je pomerne obľúbený medzi manažérmi strednej a prvej úrovne, teda vytvára vyhovujúcu atmosféru, teda je jednou z najpreferovanejších typov podnikových kultúr.²⁴

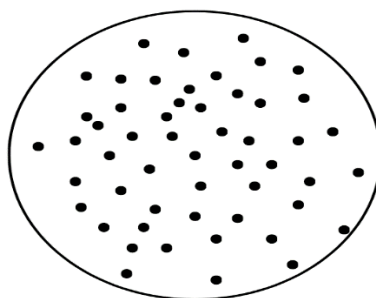


Obrázok 6: Piktogram kultúry úloh/výkonu podľa Ch. Handyho. Dostupné na: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

Kultúra osôb – je veľmi jedinečná, pretože zobrazuje organizácie, v ktorých si ľudia myslia, že sú lepší ako samotné organizácie, pre ktoré pracujú. V danom type kultúry môžu riadiace štruktúry a manažérske hierarchie existovať len so vzájomným súhlasom. Vplyv je vzájomný a moc majú zvyčajne odborníci, tým pádom sa ľudia v organizácii majú tendenciu

²⁴ CACCIATTOLO, Karen. *Understanding Organisational Cultures*. In *European Scientific Journal* [online]. Edition vol. 2. Malta, 2014. ISSN 1857-7881. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/328024696.pdf>

sústrediť prevažne na svoje silné stránky. Takýmto správaním si dokážu zabezpečiť pozornosť v organizácii v prípade vyskytnutia relevantných problémov. Zamestnanci v takomto type organizácie sú častokrát nároční na kontrolu a vplyv. Hlavný dôvod tejto skutočnosti je ten, že vzhľadom na ich špecializáciu, je pre nich pomerne jednoduché si v prípade potreby nájsť alternatívne zamestnanie. Takýto typ kultúry sa zvyčajne uplatňuje pri spojeniach jedincov, pri profesiách ako právnici, lekári, architekti a podobne.²⁵



Obrázok 7: Piktogram kultúry osôb podľa Ch. Handyho. Dostupné na: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

Typológia podnikovej kultúry podľa T.B.Deala a A.A.Kennedyho

Autori sa zamerali na vytvorenie typológií podnikovej kultúry na základe ich vzťahu k prostrediu. Pri tvorbe typológie pritom vychádzali z dvoch dimenzií a to: dimenzia rizika podnikania a dimenzia dynamiky (princíp na rýchlosti spätnej väzby). Na základe tejto skutočnosti vytvorili štyri typy podnikovej kultúry. Kultúra „tvrdých chlapov“, taktiež sa nazýva aj kultúrou „všetko alebo nič“. Kultúra tvrdej práce – „chlieb a hry“. Kultúra analyticko-projektová – „stávka na budúcnosť“. Posledným typom je procesná kultúra.²⁶

Kultúra „všetko alebo nič“ – v spoločnostiach s takouto podnikovou kultúrou pracujú zamestnanci, ktorí častokrát podporujú značné riziko a dostávajú okamžitú spätnú väzbu na základe výsledkov ich činností. Ako príklad sa používajú policajné oddelenia, chirurgovia, vydavateľstvá, šport a zábavný priemysel. V stávke sú obrovské sumy a v kultúre tvrdých chlapov býva uprednostňovaná rýchlosť nad vytrvalosťou. Zamestnanci v takejto kultúre bývajú prevažne mladí a finančné výhody sa dostávajú skoro, avšak neúspech sa často trestá

²⁵ CACCIATTOLO, Karen. *Understanding Organisational Cultures*. In *European Scientific Journal* [online]. Edition vol. 2. Malta, 2014. ISSN 1857-7881. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/328024696.pdf>

²⁶ ELANGO VAN, A. *Typology of Organizational Culture – Theoretical Framework*. In *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*. [online]. Edition vol. 2. 2013. ISSN 2319-2836. Dostupné na: https://www.academia.edu/92623157/Typology_of_Organizational_Culture_Theoretical_Frame_Work

prepustením zamestnanca. Pravdepodobnosť vyhorenia zamestnanca je pravdepodobná už pred dosiahnutím stredného veku. Vnútorne konflikty a silná konkurencia sú bežné a každý sa snaží prekonať toho druhého. Bežným znakom je aj vysoká fluktuácia zamestnancov, čo bráni spoločnosti spraviť takúto kultúru pevnou a súdržnou. V kontexte s vysokým rizikom a rýchlou návratnosťou môžu byť kultúry tvrdých chlapov ziskové, avšak sú menej vhodné na realizáciu dlhodobých investícií.²⁷

Kultúra „chlieb a hry“ – prevláda v spoločnostiach, kde sa rozhodnutia môžu prijímať rýchlo a s nízkym rizikom. V kultúrach takéhoto typu sa zvyčajne, na rozdiel od predošlého typu, oceňuje vytrvalosť a dodržiavanie stanovených protokolov. Keďže v kultúrach tvrdej práce žiadna jednotlivá transakcia predajcu vážne nepoškodí, nebezpečenstvo je minimálne. Výrobné procesy sú taktiež nastavené tak, aby vydržali drobné odchýlky od normy. Zamestnanci dostávajú rýchlu spätnú väzbu a výkonný zamestnanec, ktorý prinášajú podniku istú konkurenčnú výhodu alebo zisk sú považovaní za hrdinov. Napriek tomu sa v tejto kultúre kladie veľký dôraz na tím, pretože úspechy tímu, a nie jednotlivcov, sú to, čo dáva takejto kultúre význam. Problém v danej podnikovej kultúre môže nastať v skutočnosti, že prevláda kvantita nad kvalitou, teda dôraz sa kladie skôr na maximalizáciu predaja a nedostatočná pozornosť smerovaná na kvalitu môže zabezpečiť značné problémy ako aj pokles počtu koncových zákazníkov.²⁸

Analyticko-projektová kultúra – je typická pre podniky, v ktorých existuje značná miera rizika a dlhé prestoje medzi činnosťou a spätnou väzbou. Organizácie, ktoré stavia na svoju spoločnosť, sú tie, ktoré investujú obrovské sumy finančných prostriedkov na iniciatívy, ktorých realizácia môže trvať niekoľko rokov. Ako príklad môžeme použiť veľké korporácie, ropné spoločnosti a obrovských výrobcov lietadiel. Tí, ktorí pôsobia v kultúrach takéhoto typu, na rozdiel od kultúry tvrdých chlapov, stavia skôr na spoločnosť ako na samých seba. Výsledkom takéhoto správania je pocit rozvážnosti, ktorý sa prejavuje na formálnych stretnutiach. Každé rozhodnutie je starostlivo preskúmané a založené na dôkladnom štúdiu. Hierarchická štruktúra spoločnosti v analyticko-projektovej štruktúre sa odráža v rozhodovaní smerom zhora nadol. Zamestnanci, ktorí sú v danej kultúre dlho majú

²⁷ ELANGO VAN, A. *Typology of Organizational Culture – Theoretical Framework*. In *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*. [online]. Edition vol. 2. 2013. ISSN 2319-2836. Dostupné na: https://www.academia.edu/92623157/Typology_of_Organizational_Culture_Theoretical_Frame_Work

²⁸ ELANGO VAN, A. *Typology of Organizational Culture – Theoretical Framework*. In *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*. [online]. Edition vol. 2. 2013. ISSN 2319-2836. Dostupné na: https://www.academia.edu/92623157/Typology_of_Organizational_Culture_Theoretical_Frame_Work

tendencie si cenit' authority a technickú zdatnosť, a majú výdrž znášať dlhodobú nejednoznačnosť s malou spätnou väzbou.²⁹

Procesná kultúra – prevláda v spoločnostiach s minimálnym rizikom a postupnou spätnou väzbou nadväzujúcou na rozhodnutia a jednotlivé činnosti. Ako príklad môžeme použiť banky, poisťovne, vládne a verejné inštitúcie a iné vysoko regulované odvetvia. Zamestnancom pri práci s obmedzenou spätnou väzbou chýba vedomie vlastnej výkonnosti a efektívnosti. V dôsledku toho sa často zameriavajú na to, ako sa veci robia, a nie na to, čo by sa malo robiť. Hodnoty často kladú dôraz na technickú presnosť. Väčšina zamestnancov bude konať tak, aby chránila svoje záujmy, tým pádom uspejú tí, ktorí dodržiavajú poriadok, chodia do práce načas a dbajú na detaily. Politická odolnosť a prispôsobivosť stávajú žiadanými vlastnosťami. Pracovné tituly, prestíž a symboly, ktoré ich označujú, ako napríklad typ kancelárskeho nábytku, sú v procesných kultúrach veľmi cenené. Procesné kultúry dobre fungujú v prostredí predvídateľnom a stabilnom, ale majú problém rýchlo reagovať na premenlivé situácie.³⁰

Typológia podnikovej kultúry podľa Kim S. Camerona a Roberta E. Quinna

Organizačná typológia podľa Camerona a Quinna je vytvorená na základe prijatia rámca konkurenčných hodnôt. Ide o pravdepodobne najpopulárnejší prístup k hodnoteniu kultúry, pretože dokáže pomerne presne vyjadriť vzťah podnikovej kultúry a výkonnosti organizácie. Rámec konkurenčných hodnôt pôsobí ako užitočný rámec na zadefinovanie a profilovanie dominantných organizačných kultúr, pretože uľahčuje identifikovanie základnej kultúrnej dynamiky, ktorá sa vyskytuje v organizácií. Bol vyvinutý začiatkom 80. rokov 20. storočia ako výsledok štúdií organizačnej efektívnosti. Rámec sa skladá z dvoch dimenzií, z ktorých jedna rozlišuje zameranie na stabilitu, poriadok a kontrolu a druhá zameranie na flexibilitu, diskretnosť a dynamiku. Dané dva rozmery predstavujú štyri kvadranty, z ktorých každý reprezentuje osobitnú zložku ukazovateľov organizačnej efektívnosti. Každý jeden zo štyroch kvadrantov sa označuje na základe jeho

²⁹ ELANGO VAN, A. *Typology of Organizational Culture – Theoretical Framework*. In *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*. [online]. Edition vol. 2. 2013. ISSN 2319-2836. Dostupné na: https://www.academia.edu/92623157/Typology_of_Organizational_Culture_Theoretical_Frame_Work

³⁰ ELANGO VAN, A. *Typology of Organizational Culture – Theoretical Framework*. In *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*. [online]. Edition vol. 2. 2013. ISSN 2319-2836. Dostupné na: https://www.academia.edu/92623157/Typology_of_Organizational_Culture_Theoretical_Frame_Work

najvýznamnejších charakteristických vlastností: klanová kultúra, kultúra tvorenia, hierarchická kultúra a trhová kultúra.³¹

Trhová kultúra – pracovisko orientované na výsledky. Lepidlom alebo spojivom, ktoré drží takúto spoločnosť pohromade, je dôraz na víťazstvo. Dlhodobo sa dbá na konkurenčné činnosti a dosahovanie ambiciózných cieľov a zámerov. Úspech je definovaný z hľadiska podielu na trhu a prieniku naň. Úspech pramení v predstihu konkurencie, nárastu cien a akcií a získaniu vedúcej trhovej pozície.³²

Kultúra klanu – je charakteristická priateľským niekedy až rodiny pripomínajúcim prostredím kde sa ľudia o seba veľa delia. Vedúci zamestnanci často pripomínajú mentorov a koučov. Spojivom organizácie sú najmä lojalita, spolupráca a tradícia. Organizácia kladie dôraz na individuálny a tímový rozvoj, pričom dôležitými faktormi sú súdržnosť a morálka. Organizácia je tvorená tímovou spoluprácou, participáciou a konsenzom.³³

Hierarchická kultúra – predstavuje organizáciu vnímanú ako formalizované a štruktúrované miesto. Pracovná činnosť zamestnancov je riadená prevažne presne definovanými postupmi a procesmi. Vedúci zamestnanci vedú efektívne viesť a koordinovať svojich zamestnancov a kladú dôraz na zabezpečovanie plynulosti procesov v organizácii. Spoločnosť s danou podnikovou kultúrou ako dlhodobý záujem stabilitu, predvídateľnosť a efektívnosť. Formálne pravidlá a politiky držia organizáciu pohromade.³⁴

Tvoriaca kultúra – je dynamické, podnikavé a tvorivé pracovisko. Ľudia v takejto organizácii majú tendenciu riskovať. Vedenie spoločnosti sa riadi najmä podľa vízie a inovácií. Spojivom spoločnosti je odhodlanie experimentovať a inovovať výrobky, či služby. Dôležitosť sa kladie na zmeny a plnenie a vyhľadávanie výziev. Dlhodobý dôraz

³¹ CAMERON, S. K. – QUINN, E. R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. In Jossey-Bass Wiley Imprint.. [online]. 3 vyd. San Francisco, 2011. ISBN 978-0-470-65026-4.

³² ERCAN, E. *Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey*. In *Journal of Travel and Tourism Research*. [online]. Vol. 13. Turkey, 2013. ISSN 1303-8545. Dostupné na:

<https://www.proquest.com/docview/1508765561/F69D8A0D8BF542B8PQ/1?accountid=49351>

³³ ERCAN, E. *Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey*. In *Journal of Travel and Tourism Research*. [online]. Vol. 13. Turkey, 2013. ISSN 1303-8545. Dostupné na:

<https://www.proquest.com/docview/1508765561/F69D8A0D8BF542B8PQ/1?accountid=49351>

³⁴ ERCAN, E. *Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey*. In *Journal of Travel and Tourism Research*. [online]. Vol. 13. Turkey, 2013. ISSN 1303-8545. Dostupné na:

<https://www.proquest.com/docview/1508765561/F69D8A0D8BF542B8PQ/1?accountid=49351>

kladie organizácia na rýchly rast a získavanie nových zdrojov. Úspech znamená výrobu jedinečných a originálnych produktov a služieb.³⁵

1.2 Značka zamestnávateľa

Každá spoločnosť pôsobiaca na konkurenčnom trhu je hodnotená mnohými pôsobmi. Okrem samotného tovaru alebo služieb sa čoraz viac hodnotí imidž spoločnosti, teda celková značka zamestnávateľa. Ak má podnik na trhu dobrú povesť, ľudia v nej budú chcieť pracovať a stane sa aj dobrým, či kvalitným zamestnávateľom. Schopnosť prilákať najschopnejších a najetickejších jednotlivcov na trhu vyplýva z pozitívneho imidžu, povesti, atraktívnosti značky zamestnávateľa. V dôsledku toho sa zvyšuje produktivita práce aj inovácia výrobkov, čím sa zvyšuje konkurencieschopnosť organizácie. Imidž spoločnosti ovplyvňuje vnímanie jej výrobkov spotrebiteľmi, preto podnikatelia venujú väčšiu pozornosť tomu, ako ich vnímajú potenciálni zamestnanci. Na to, aby organizácie vyšli víťazne z „boja o talenty“, je potrebné, aby budovali značku zamestnávateľa systematicky.³⁶

Pojem „employer branding“, teda budovanie značky zamestnávateľa alebo značka zamestnávateľa bol použitý už v 90. rokoch, kedy bol vysvetlený ako súbor psychologických, ekonomických a funkčných benefitov, ktoré sú spojené so zamestnaním a sú spojené s organizáciou, ktorá zamestnáva. Termínom „employer branding“ sa označujú minimálne dve oblasti, marketing a riadenie ľudských zdrojov. Korene budovania značky zamestnávateľa možno nájsť v teóriách manažmentu, ako je psychologická zmluva a riadenie vzťahov so zákazníkmi.³⁷

Ambler a Barrow definovali koncept značky zamestnávateľa ako: „balík funkčných, ekonomických a psychologických výhod, ktoré poskytuje zamestnanie a ktoré sú identifikovateľné so zamestnávajúcou spoločnosťou (1996, s. 187).³⁸

³⁵ ERCAN, E. *Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey*. In *Journal of Travel and Tourism Research*. [online]. Vol. 13. Turkey, 2013. ISSN 1303-8545. Dostupné na:

<https://www.proquest.com/docview/1508765561/F69D8A0D8BF542B8PQ/1?accountid=49351>

³⁶ FIGURSKA, I. – MATUSKA, E. *Employer Branding as a Human Resources Management Strategy*. In *Human Resources Management & Ergonomics*. [online]. Edition vol. VII. 2013. Dostupné na: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf

³⁷ FIGURSKA, I. – MATUSKA, E. *Employer Branding as a Human Resources Management Strategy*. In *Human Resources Management & Ergonomics*. [online]. Edition vol. VII. 2013. Dostupné na: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf

³⁸ AMBLER, T. – BARROW, S. *The Employer Brand*. In *Journal of Brand Management*. [online]. 1996. s. 186-205. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand

Iná definícia značky zamestnávateľa je: „obraz spoločnosti videný očami jej spolupracovníkov a potenciálnych zamestnancov“ (Martin a Beumont, 2003, s. 15). V tejto definícii sa budovanie značky vzťahuje na skúsenosť so zamestnaním, teda aké to je pracovať v danej spoločnosti, vrátane hmotných a nehmotných výhod, ako mzda, kultúra a hodnoty spoločnosti.³⁹

V súčasnosti existuje mnoho definícií vysvetľujúcich problematiku značky zamestnávateľa, ktoré sa zhodujú vo viacerých oblastiach a teda ponúkajú komplexný pohľad. Stratégia budovania značky zamestnávateľa by mala byť v kohézii s celkovou značkou spoločnosti a stratégiou značky zamestnávateľa. Koncepcia má mať rovnaké charakteristiky ako spotrebiteľský a podnikový „branding“, a teda značka má byť nápadná, rezonujúca, relevantná a jedinečná, taktiež sa v niektorých definíciách stretáme so skutočnosťou, že značka má osobnosť a môže byť umiestnená podobne ako značka produktu. Teda, má byť v súlade s osobnosťou zamestnávateľa, ako ju vnímajú jeho obchodní partneri a samotný zamestnanci.⁴⁰

Na druhú stranu existujú aj nejaké dôležité rozdiely medzi spotrebiteľskou značkou a značkou zamestnávateľa. Všeobecne budovanie značky sa používa na odlíšenie podnikov, ľudí, miest, zatiaľ čo značka zamestnávateľa sa prevažne uplatňuje na odlíšenie spoločností od seba navzájom. Značka zamestnávateľa zahŕňa tiež pracovné aspekty a síce ovplyvňuje rovnaké subjekty (zamestnancov, zákazníkov a podielových vlastníkov), cieľová skupina pri budovaní značky zamestnávateľa je iná. Budovanie značky zamestnávateľa je primárne spojované s budovaním imidžu. Imidž značky zamestnávateľa môžeme definovať ako vnímanie spoločnosti potenciálnymi uchádzačmi ako miesto pre zamestnanie. Imidž značky zamestnávateľa definujú predovšetkým zamestnanci a ich skúsenosti, viac ako rôzne náborové aktivity a materiály spoločnosti. Imidž značky zamestnávateľa sa skladá z postojov a vnímaných atribútov alebo presvedčení o vlastnostiach príslušných danej značke, ktoré sú relevantné pre nákupné rozhodovanie. Podobne ako podrobnosti medzi spotrebiteľskou značkou a značkou zamestnávateľa, existujú aj podobnosti medzi imidžom spotrebiteľskej značky a značky

³⁹ EDWARDS, M. *An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory*. In *Personnel Review*. [online]. Edition vol. 39. 2010. ISSN 004-3486. Dostupné na: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0048-3486>

⁴⁰ BROEK, M. *From Employer Attractiveness to Employer Branding: Results of a Mixed Methods Research*. [online]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/from-employer-attractiveness-to-employer-branding-e38244515.html>

zamestnávateľa. Imidž značky zamestnávateľa sa vzťahuje na obsah názorov, ktoré má uchádzač o zamestnanie na zamestnávateľa, zatiaľ čo imidž značky spotrebiteľa sa vzťahuje na informácie o význame značky pre spotrebiteľov. V tomto porovnaní sú spotrebiteľmi potenciálni uchádzači a „značkou“ je rast náborových služieb ponúkaných náborovými pracovníkmi danej spoločnosti.⁴¹

1.2.1 Koncept atraktívnosti značky zamestnávateľa

Employer branding je často spájaný s pojmom „brand attractiveness“. Koncept atraktívnosti (značky) zamestnávateľa je v teórii o ľudských zdrojoch známy a stále čoraz viac relevantný. Avšak koncepcia značky zamestnávateľa tomuto pojmu dodáva nový rozmer. Okrem skutočnosti toho, čo robí podnik atraktívnym interne (atraktívnosť zamestnávateľa), zahŕňa aj internú a externú komunikáciu toho, čo robí spoločnosť atraktívnou a žiadúcou ako zamestnávateľa („employer branding“).⁴²

Napriek rastúcej pozornosti smerom k budovaniu značky zamestnávateľa, je empirický výskum obmedzený a zaznamenávame existenciu viacerých nejasností v definíciách budovania značky zamestnávateľa a atraktívnosti zamestnávateľa. Niektorí autori vysvetľujú túto nejasnosť najmä vďaka širokej škále aktivít oblasti ľudských zdrojov a veľkého počtu nehmotných aktív, ktoré sú v oblasti implementované.⁴³

Atraktivita zamestnávateľa má tri rozdielne fázy: práca alebo organizácia je atraktívna, ak má človek záujem sa o ňu uchádzať, chce v nej zostať a je v nej angažovaný. Tieto tri teoretické perspektívy vysvetľujú to, ako uchádzači o zamestnanie určujú atraktívnosť danej práce a organizácie, či spoločnosti. Spomínané tri pohľady na to, ako si kandidát vyberá prácu v organizácii, sú nasledovné:

- teória objektívnych faktorov – je založená na zvažovaní výhod a nevýhod,

⁴¹ KELLER, L.K. *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*. In *Journal of Marketing*. [online]. 1993. Edition vol. 57. s. 1-22. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>

⁴² BROEK, M. *From Employer Attractiveness to Employer Branding: Results of a Mixed Methods Research*. [online]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/from-employer-attractiveness-to-employer-branding-e38244515.html>

⁴³ BROEK, M. *From Employer Attractiveness to Employer Branding: Results of a Mixed Methods Research*. [online]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/from-employer-attractiveness-to-employer-branding-e38244515.html>

- teória subjektívnych faktorov – je založená na rovnováhe medzi emocionálnymi potrebami jednotlivca a subjektívnym vnímaním spoločnosti,
- teória kritických kontaktov – je založená na výberovom procese daného jednotlivca, teda ako s ním bolo zaobchádzané počas procesu výberu.

Nadväzujúc na poslednú spomínanú teóriu – teóriu kritických kontaktov, Barber (1999) vypracoval model náboru, ktorý zahŕňa tri fázy: presvedčenie uchádzačov, aby sa uchádzali o prácu, udržanie ich záujmu a ovplyvnenie ich zámeru vybrať si prácu. Atraktivitu zamestnávateľa možno považovať za prvú fázu, zatiaľ čo budovanie značky zamestnávateľa je rozhodujúce pre udržanie pozornosti uchádzačov v druhej fáze. Výsledky náboru zamestnancov je možné rozčleniť na zámery hľadania práce, atraktivnosť práce a organizácie, zámery prijatia výber práce. Atraktivnosť práce a organizácie nie je primárnym faktorom v procese prijímania zamestnancov do podniku. Napriek tomu vnímanie atraktívnosti zo strany kandidátov, ovplyvňuje zámer uchádzať sa o zamestnanie, zámery vyhľadávať prácu a zámer uchádzať sa o voľné pracovné miesto. Môžeme teda konštatovať, že fáza budovania atraktívnosti značky zamestnávateľa je primárne prvotná fáza, ktorá je potrebný nástroj pri budovaní a pri zvyšovaní hodnoty značky zamestnávateľa.⁴⁴

Dimenzie atraktívnosti značky zamestnávateľa

- Hodnota záujmu – miera, do akej kandidáta priťahuje potenciálny zamestnávateľ kvôli atraktívnemu, vzrušujúcemu pracovnému prostrediu.
- Sociálna hodnota – tvorí ju atraktivita, založená na dynamickom a kolegiálnom pracovnom prostredí
- Ekonomická hodnota – tvorená ponukou miezd a benefitov
- Hodnota rozvoja – založená na možnostiach kariérneho postupu a rastu spoločnosti, rovnako aj na miere uznania, ktoré je zamestnanec schopný v spoločnosti dostávať.

⁴⁴ BROEK, M. *From Employer Attractiveness to Employer Branding: Results of a Mixed Methods Research*. [online]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/from-employer-attractiveness-to-employer-branding-e38244515.html>

- Hodnota uplatnenia – schopnosť zamestnancov uplatniť čo sa naučili a posúvať vzdelanie ostatným zamestnancom, taktiež schopnosť komunikácie s partnermi a zákazníkmi pozitívnym a ľudským spôsobom.⁴⁵

1.2.2 Budovanie značky zamestnávateľa

Budovanie značky zamestnávateľa je trojstupňový proces:

- vytvorenie značky zamestnávateľa, ktorá definuje špecifický prísľub zamestnávateľa, respektíve špecifickú ponuku hodnoty, ktorá má informovať o tom, čo organizácia sľúbi svojim (potenciálnym) zamestnancom, - definovanie EVP – z ang.: „employee value proposition“,
- externý marketing značky zamestnávateľa, ktorý znamená, že spoločnosť sústreďuje marketingové aktivity smerom k pracovnému trhu (uchádzači, personálne agentúry a iné cieľové skupiny),
- interný marketing, ktorého cieľom je rozvíjať zamestnancov, ľudské zdroje tak, aby boli dodržiavané hodnoty a ciele stanovené organizáciou.⁴⁶

Analýza literatúry o budovaní značky zamestnávateľa nám dovoľuje rozlišovať nasledujúce postupy v procese budovania značky zamestnávateľa, a to:

- opísať existujúcu značku zamestnávateľa spoločnosti na základe toho, ako sa zamestnanci, uchádzači o zamestnanie a iné zainteresované strany cítia v organizácii,
- charakterizovať víziu značky zamestnávateľa, ktorá opisuje to, ako by značku chceli vnímať a zažívať zamestnanci, uchádzači a iné zainteresované strany,
- následne určiť rozdiel medzi želanou a skutočnou značkou zamestnávateľa,
- vypracovať plán na odstránenie rozdielu medzi súčasným stavom reality a víziou,

⁴⁵ PAWAR, A. *Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook*. In *International Journal of Management & Review*. 2015. [online]. Edition vol. 5 Issue 12. ISSN 2249-7196. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/339956171_Employee_Value_Proposition_Leading_to_Employer_Brand_The_Indian_Organizations_Outlook

⁴⁶ BACKHAUS, K – TIKOO, S. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. In *Emerald Group Publishing Limited*. 2004. [online]. Edition vol. 9. s. 501-517. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

- prijať opatrenia potrebné na odstránenie vzniknutého rozdielu medzi realitou a víziou,
- kontrolovať výsledky prijatých opatrení,
- v prípade potreby zmeniť plán odstránenia medzery.⁴⁷

Pre detailné opísanie a pomenovanie aktuálnej a želanej značky zamestnávateľa je kľúčové identifikovať potreby a aspirácie zamestnancov, kandidátov o pracovné pozície ako aj zvyšných zainteresovaných subjektov. Z tohto dôvodu v súčasnosti poprední zamestnávateľia využívajú viaceré kvantitatívne a kvalitatívne metódy:⁴⁸

- a) mapovanie trhu práce – teda analyzovanie trhu práce, hľadanie a zacielenie potenciálnych kandidátov na oslovenie,
- b) analýza príťažlivosti – analyzovanie čo ľudia u potenciálnych zamestnávateľov hľadajú, požadujú,
- c) prieskum vonkajšieho imidžu – ako je organizácia vnímaná a porovnávaná s inými potenciálnymi zamestnávateľmi na trhu,
- d) prieskumy medzi novo prijatými zamestnancami – očakávania nových zamestnancov verzus vnímaná realita, stav,
- e) prieskumy angažovanosti zamestnancov – ako sa zamestnanci angažujú v spoločnosti,
- f) analýza faktorov angažovanosti – aké faktory spôsobujú angažovanosť medzi zamestnancami, teda aké faktory motivujú zamestnancov byť viac angažovanými,
- g) segmentácia – ako sa odlišujú potreby a aspirácie zamestnancov,
- h) vďačný dopyt/prieskum (z ang. „appreciative inquiry“) – prístup organizačnej angažovanosti založený na aktívach spoločnosti. Pomáha

⁴⁷ BACKHAUS, K – TIKOO, S. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. In *Emerald Group Publishing Limited*. 2004. [online]. Edition vol. 9. s. 501-517. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

⁴⁸ MOSLEY, R. *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. In *A Shoulders of Giants Publication*. [online]. Dostupné na: <https://www.scribd.com/document/220691312/Richard-Mosley-EArticle>

účastníkom odhaliť existujúce silné stránky, výhody a príležitosti v rozličných organizáciách,

- i) Benchmarking najlepších postupov – porovnávanie aktuálnych postupov spoločnosti v oblasti HR, teda oblasti ľudských zdrojov s ostatnými organizáciami.⁴⁹

Nevieme s určitosťou určiť, ktoré oddelenie výhradne zodpovedá za budovanie značky v spoločnosti. Jedná sa o tímový prístup, ktorý pramení od vedenia spoločnosti, ďalej pokračuje cez oddelenie ľudských zdrojov, marketingu a financií. V skutočnosti by však mal každý zamestnanec v spoločnosti istým spôsobom reprezentovať a prispievať k budovaniu značky spoločnosti.⁵⁰

1.2.3 *Strategický prísľub zamestnávateľa („Employee Value Proposition“)*

Strategický prísľub zamestnávateľa, taktiež známy hodnotová ponuka pre zamestnancov reprezentuje rovnováhu medzi výhodami a benefitmi poskytovanými spoločnosťou pre zamestnancov za ich odvedené výkony, a prínos pre organizáciu. Strategický prísľub je vo svete známy pod pojmom „EVP“, ktorý predstavuje skratku pre „employee value proposition“. Tvorba a návrh hodnoty pre súčasných a potenciálnych zamestnancov vytvára lepšiu platformu pre budovanie značky zamestnávateľa, a teda je jedným, spolu s externým a interným marketingom, z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich značku zamestnávateľa a celkového imidžu organizácie. Návrh hodnoty pre zamestnancov, by mal vytvárať situáciu, ktorá je výhodná ako pre organizáciu, tak aj pre jej zamestnancov, a zároveň prispievať k atraktivite značky pre potenciálnych zamestnancov na trhu práce. Táto skutočnosť by sa mala zároveň odrážať na zvyšovaní motivácie, angažovanosti pracovníkov a celkovej návratnosti investícií spoločnosti, či celkového obratu spoločnosti. V súčasnosti majú organizácie s dobre nastavenou „EVP“ šancu prilákať špičkové talenty z trhu a ponúkať nižšie finančné odmeny na prilákanie týchto talentov. Toto je jedným z dôvodov prečo by mala byť formálna ponuka hodnoty pre zamestnancov zdokumentovaná a komunikovaná, interne aj externe. Taktiež môže pre spoločnosti fungovať ako

⁴⁹ MOSLEY, R. *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. In *A Shoulders of Giants Publication*. [online]. Dostupné na: <https://www.scribd.com/document/220691312/Richard-Mosley-EArticle>

⁵⁰ SHRM. *The Employer Brand: A Strategic Tool to Attract, Recruit, and Retain Talent*. In *Society of Human Resources Management*. [online]. Alexandria, USA, 2008. Edition April-June. ISBN 978-1-586-411 18-0. Dostupné na: <https://docplayer.net/13725254-Staffing-research-the-employer-brand-a-strategic-tool-to-attract-recruit-and-retain-talent-published-by-the-society-for-human-resource-management.html>

diferenciačná stratégia pre zaistenie dostatku správnych ľudí so správnymi schopnosťami, ktoré spoločnosť potrebuje a požaduje. Teda, ide o akýsi spojovací článok medzi zamestnávateľom a zamestnancom.⁵¹

Úspešná spoločnosť ponúka zamestnancom diferencovanú skúsenosť a kvalitnejšiu kariéru, ktorú si je možné osvojiť prostredníctvom dobre vypracovanej ponuky hodnoty pre svojich zamestnancov. Návrh hodnoty pre zamestnancov je integrovaný spôsob riadenia ľudských a marketingových zdrojov v organizácii. Hodnotová ponuka pre zamestnancov sa označuje aj ako nástroj riadenia talentov a budovania značky zamestnávateľa organizácie. V snahe vytvoriť dobrú značku a zvýšiť príťažlivosť organizácie pre talenty, by mala byť zamestnanecká hodnotová ponuka unikátna a presvedčivá. Preto, aby sa spoločnosť stala vyhľadávaným zamestnávateľom, musí transformovať personálne funkcie organizácie pomocou správne nastavenej ponuky pre zamestnancov, čo následne vedie k lepšej atraktivite, angažovanosti a ziskovosti.⁵²

Elementy EVP

Správne definovanie „EVP“, teda strategického prísľubu zamestnávateľa je jedným z kľúčových krokov pri tvorbe úspešnej a atraktívnej značky zamestnávateľa. Strategický prísľub zamestnávateľa sa skladá z piatich základných elementov, ktoré tvoria jeho jadro. Tieto základné zložky tvoria:

1. Podniková kultúra/ľudia – podporná osobitá kultúra je východiskovým bodom a účinným diferenciačným faktorom na udržanie si ľudí v spoločnosti. Kultúra zvyčajne vychádza z účelu a základných hodnôt organizácie. Ďalej do oblasti kultúry a ľudí zahrňame kvalitu manažmentu, kvalitu spolupracovníkov, komunikáciu a vzťahy so spolupracovníkmi, etický kódex, zdieľané vedomosti a mentoring.⁵³

⁵¹ PAWAR, A. *Analyzing Organizational Elements of Employee Value Proposition: The Employees Perspective*. In *Conference on Business and Economics*. [online]. India, 2018. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/340716159_Analyzing_Organizational_Elements_of_Employee_Value_Proposition_The_Employees_Perspective

⁵² PAWAR, A. *Analyzing Organizational Elements of Employee Value Proposition: The Employees Perspective*. In *Conference on Business and Economics*. [online]. India, 2018. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/340716159_Analyzing_Organizational_Elements_of_Employee_Value_Proposition_The_Employees_Perspective

⁵³ BLAIR, J – BECKMANN, D. *Pay is Not the Only Factor in Retention: Build an Employee Value Proposition*. In *Directors & Boards*. [online]. 2022. Edition vol. 46, č. 3, s. 44-45. ISSN 0364-9156. Dostupné na: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=156698416&lang=sk&site=ehost-live>

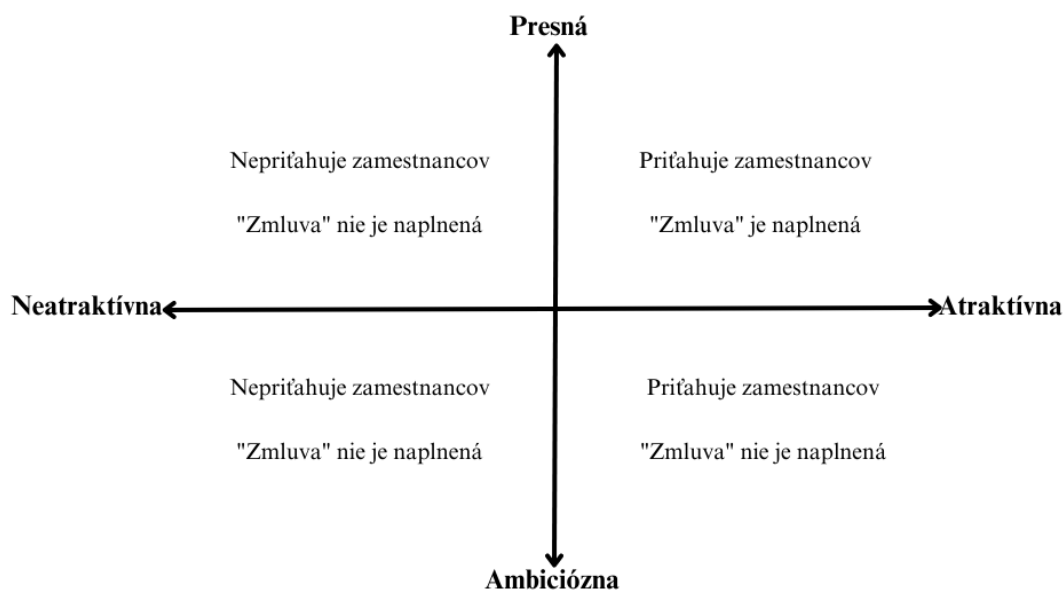
2. Odmeňovanie – zahŕňa systémy odmeňovania a nemzdové benefity, priemerné mzdy na zamestnanca, priemerný plat na najnižšej úrovni, mzdu na najvyššej úrovni, a podobne.
3. Príležitosti na rozvoj – zahŕňa druhy školení, počet hodín školení, pomer vyškolených zamestnancov, rôzne vzdelávacie, či rozvojové programy zamerané pre absolventov vysokých škôl, ale aj študentov. Taktiež sem patria aj rôzne projekty zamerané na rozvoj zamestnancov.
4. Organizácia – daná oblasť zahŕňa informácie o produktoch, alebo o kvalitách ponúkaných služieb, postavení na trhu, počte novoprijatých osôb, aktivitách týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti podniku, vyhlásení, v ktorých sa uvádza, že je podnik spoľahlivým a dôveryhodným zamestnávateľom.
5. Práca – oblasť práce zahŕňa druh pracovných zmlúv, vyhlásení týkajúcich sa zaistenia bezpečnosti a rovnakých šancí pre všetkých zamestnancov, aktivity zamerané na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, informácie o možnostiach vertikálneho a horizontálneho postupu, index rotácie zamestnancov a podobne.⁵⁴

1.2.4 Meranie efektívnosti značky

Pre meranie efektívnosti a posudzovaní úspešnosti/neúspešnosti značky pracujeme s dvoma kľúčovými rozmermi. Prvý rozmer je v súlade s tým, čo je známe o budovaní značky zameranej na spotrebiteľa/podnik. Existuje konzistentnosť medzi známosťou a nápadnosťou značky, ktoré sú potrebné pre relevantné a rezonujúce rozlíšenie od priamych konkurentov. Tieto charakteristiky nám definujú dimenziu atraktívnosti. Vzájomné pôsobenie medzi príťažlivosťou zamestnancov a atraktívnosťou je príslušné pre práce v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ako aj marketingu. V skutočnosti existujú aj ďalšie charakteristiky vrátane plnenia psychologickkej zmluvy a neúmyselného prisvojovania si hodnôt značky. Tieto charakteristiky definujú druhú dimenziu, a to dimenziu presnosti (presná aspirácia).⁵⁵

⁵⁴ BAGIENSKA, A. *Employee Value Proposition As a Tool Of Employer Branding*. In *27th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. [online]. Rome, Italy, 1-2 March 2018. Dostupné na: <https://t.ly/gS29>

⁵⁵ MOROKO, L – UNCLES, M. *Characteristics of Successful Employer Brands*. In *Journal of Brand Management*. [online]. 16. vyd. 2008. s. 160-175. Dostupné na: <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>



Obrázok 8: Typológia charakteristik úspešnej značky. Dostupné na: <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

Typológia môže pomôcť vytvoriť charakteristiku aktuálneho úspechu značky zamestnávateľa v organizácií. Danú analýzu je možno posunúť do detailnejších rozmerov o stupeň vyššie kedy implementujeme niektoré personálne ukazovatele a priradíme ich k rozmerom typológie.⁵⁶

⁵⁶ MOROKO, L – UNCLES, M. *Characteristics of Successful Employer Brands*. In *Journal of Brand Management*. [online]. 16. vyd. 2008. s. 160-175. Dostupné na: <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

Tabuľka 1 Personálne ukazovatele zodpovedajúce úspešnosti značky

Typy ukazovateľov	Ukazovatele úspešných/neúspešných značiek zamestnávateľov
<i>Externe zamerané merania</i>	
% prijatých pracovných ponúk	Vyššie percento ako je priemer v odvetví naznačuje atraktivnosť
Počet uchádzačov na pozíciu	Vyšší počet uchádzačov ako je priemer v odvetví svedčí o atraktivnosti
<i>Interne zamerané merania</i>	
Priemerná dĺžka trvania pracovného pomeru	Vyššia ako priemer odvetvia naznačuje atraktivnosť
Priemerná fluktuácia zamestnancov	Nižšia ako priemer v odvetví znamená presnosť (psych. zmluva je splnená)
Stupeň angažovanosti zamestnancov	Vyššia ako priemer v odvetví znamená presnosť (psych. Zmluva je splnená)
A ďalšie...	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Dostupné na: <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je identifikovať typ podnikovej kultúry, a návrhy na zmenu pre zvýšenie atraktívnosti značky prostredníctvom personálnych nástrojov vo vybranej spoločnosti. Predmetom skúmania praktickej časti našej diplomovej práce je vybraná medzinárodná technologická spoločnosť, na ktorej uplatníme teoretické poznatky zistené v teoretickej časti práce.

Pre podporu a splnenie hlavného cieľa sme si stanovili parciálne ciele, prostredníctvom ktorých sa postupne dopracujeme k jeho naplneniu. Čiastkové ciele sú rozdelené na dve časti. Čiastkové ciele v teoretickej a praktickej časti.

Parciálne ciele v teoretickej časti práce:

- Skúmať súčasné poznanie o typológií podnikovej kultúry
- Skúmať súčasné poznanie o prvkoch a štruktúre podnikovej kultúry
- Identifikácia personálnych nástrojov na zvýšenie atraktívnosti značky a definícia spôsobu ich merania

Parciálne ciele v praktickej časti práce:

- Charakterizovať podnikovú kultúru vybranej spoločnosti
- Skúmať obsah personálnej stratégie a personálnych nástrojov predmetnej spoločnosti a prepojenosť personálnej stratégie s podnikovou kultúrou
- Skúmať obsah značky zamestnávateľa (EVP)
- Skúmať spôsob komunikácie značky (budovania atraktívnosti značky)
- Merať efektívnosť značky zamestnávateľa (attractiveness, accuracy)
- Na základe získaných výsledkov a ich meraní, identifikovať vhodné personálne nástroje na zvýšenie atraktívnosti značky pre terajších a budúcich zamestnancov spoločnosti.

Výskumné otázky:

VO1 Aký je vývoj fluktuácie v čase?

VO2 Aká je miera spokojnosti zamestnancov? (eNPS)

VO3 Ako sa vyvíja atraktívnosť spoločnosti v sledovanom období?

VO4 Aký typ podnikovej kultúry prevláda v spoločnosti a je táto podniková kultúra atraktívna?

3 Metodika práce

Naša diplomová práca s názvom podniková kultúra ako súčasť značky zamestnávateľa sa skladá z dvoch hlavných častí. Prvá je časť teoretická a druhá aplikačná alebo praktická časť práce. Tieto jednotlivé časti na seba nadväzujú a aby sme boli schopní splniť hlavný a parciálne ciele, museli sme dodržiavať určité metodologické postupnosti.

Metódy skúmania a pracovné postupy

V teoretickej časti práce sme využívali knižné, ale hlavne internetové zdroje na získanie relevantných informácií v problematike podnikovej kultúry a značky zamestnávateľa. Pre efektívne uvedenie do problematiky sme sa sústreďovali na knižné zdroje relevantných autorov a pri internetových zdrojoch sme sa sústreďovali najmä na zahraničné zdroje vo forme vedeckých publikácií, štúdií, článkov a iných verejne dostupných zdrojov pre detailnejší zber informácií. V prvej kapitole našej diplomovej práce sme využívali metódu deskriptívnej analýzy a metódu zberu a triedenia informácií, prostredníctvom ktorých sme teoretické poznatky zaradili do jednotlivých podkapitol a celkov. Po spracovaní jednotlivých teoretických celkov rozoberaných v prvej kapitole práce sme si vybrali objekt skúmania, ktorý sme aplikovali v praktickej časti. Vybrali sme si medzinárodnú technologickú spoločnosť so sídlom v Bratislave, avšak vzhľadom na požiadavku spoločnosti sme ju držali v anonymite. Na konci prvej kapitoly sme využili metódu syntézy pre vytvorenie súvislého celku.

V aplikačnej časti našej práce sme ako prvé charakterizovali vybranú spoločnosť a všetky informácie sme získavali prevažne prostredníctvom osobných a telefonických konzultácií s vedúcim zamestnancom oddelenia ľudských zdrojov, a z interného systému spoločnosti. Následne sme identifikovali súčasnú a želanú typológiu podnikovej kultúry spoločnosti pomocou OCAI metódy čím sme splnili náš prvý parciálny cieľ práce. Následne sme so spoločnosťou komunikovali ich aktuálnu personálnu stratégiu a pomocou jej nástrojov sme identifikovali nadväznosť na podnikovú kultúru spoločnosti, kde sme využili metódu abstrakcie, ktorá nám pomohla vytvoriť vzájomné súvislosti, čím sme splnili druhý čiastkový cieľ práce. Taktiež sme identifikovali podnikové EVP a spôsob akým je v spoločnosti distribuované, z interného systému spoločnosti, čím sme splnili tretí a zároveň štvrtý parciálny cieľ. Poslednou časťou praktickej časti našej diplomovej práce bola analýza jednotlivých personálnych ukazovateľov týkajúcich sa dvoch dimenzií značky, dimenzia presnosti a dimenzia atraktívnosti kedy sme využívali metódu komparácie jednotlivých

údajov za pozorované časové obdobie, čím sme splnili piaty parciálny cieľ. Taktiež sme aplikovali aj grafickú metódu pri spracovávaní analyzovaných údajov do grafov. Na konci aplikačnej časti práce sme opätovne využili metódu syntézy pre zhrnutie získaných informácií do súvislých celkov a metódu dedukcie, a indukcie pri vypracovaní odpovedí na naše výskumné otázky, a návrhov opatrení pre spoločnosť.

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika spoločnosti

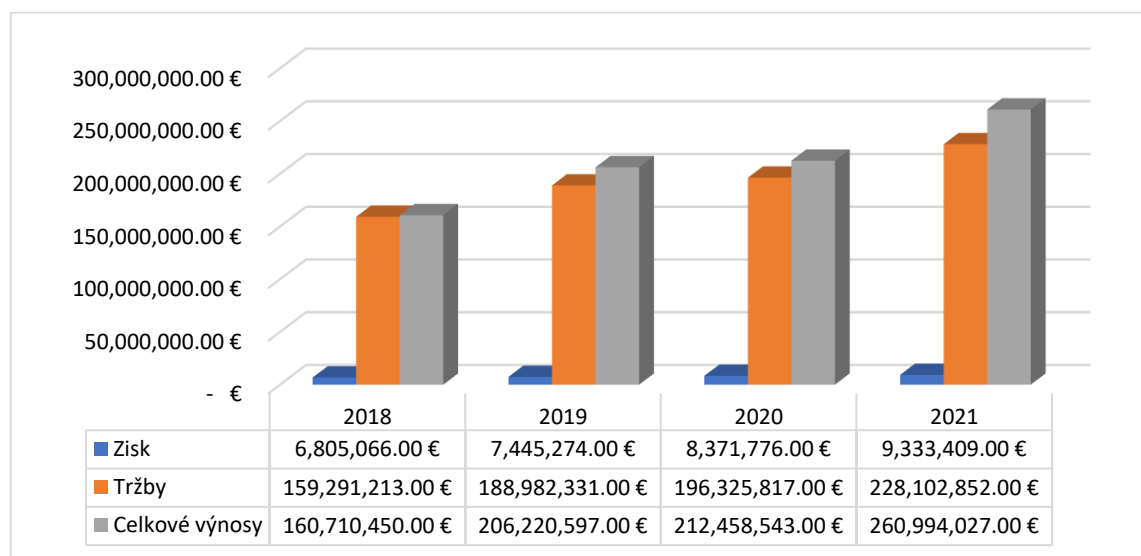
Objektom skúmania v praktickej časti tejto diplomovej práce je medzinárodná technologická spoločnosť, ktorá pôsobí vo viacerých krajinách, vrátane Slovenska. Pre účely diplomovej práce sme sa rozhodli komunikovať práve s centrálou pre Strednú Európu, ktorá sídli v Bratislave. Pri komunikácii so spoločnosťou, vzhľadom na ich vnútorné predpisy, či nariadenia a citlivosť skúmaných údajov, si neželali aby bolo jej meno zverejňované, preto ju budeme ďalej popisovať ako anonymnú spoločnosť. Spoločnosť existuje na Slovensku presne 20 rokov a ponúka množstvo pracovných miest a príležitostí pre potenciálnych uchádzačov na trhu práce. Spoločnosť na Slovensku disponuje pozíciami a oddeleniami ako financie, marketing, informačné technológie, ľudské zdroje a podobne. Jedná sa teda o korporátnu technologickú spoločnosť, ktorá je momentálne jedným zo svetových lídrov vo svojom obore.

Materská spoločnosť bola založená v roku 1984 v Spojených štátoch Amerických a jej vtedajší zakladateľ je stále súčasný hlavný riaditeľ a predseda spoločnosti. V súčasnosti sú globálnym zamestnávateľom takmer 160 000 zamestnancov po celom svete. Pobočka na Slovensku bola založená v Novembri 2002. Od dátumu založenia, spoločnosť na Slovensku zamestnáva už takmer 3000 zamestnancov, aktuálne približne 2800 zamestnancov. V súčasnosti má organizácia dve hlavné oblasti zamerania, riešenia a procesy zamerané na klientov a infraštruktúru. Procesy zamerané na klientov predstavujú tvorbu stolových počítačov, notebookov, tabletov a periférnych zariadení, ako sú monitory, tlačiarne, projektory, klávesnice, myši a podobne. Riešenia zamerané na infraštruktúru predstavujú najmä činnosti zamerané na poskytovanie serverov, úložísk pre klientov ako aj tvorbu sietí. Do týchto činností zaraďujeme aj orientáciu na trendy v informačných technológiách ako „cloud computing“.

Okrem spomínaných hlavných dvoch činností, spoločnosť sa zameriava aj na iné aktivity, ktoré pozitívne ovplyvňujú každodenný život, a to sociálny vplyv a udržateľnosť. Túto skutočnosť môžeme podložiť faktom, že od roku 2016 sa im pravidelne darí znižovať celkové priame aj neprime emisie každoročne. Hodnota emisii v roku 2016 predstavovala 626 kilo-ton, v roku 2020 to bolo už iba 406 kilo-ton. Ich aktivita smerom k udržateľnosti a zelenému podnikaniu sa odvíja od ich vízie: „riadime sa svetom, v ktorom chceme žiť“. Preto je podpora udržateľnosti, kultivácie inklúzie, transformácia životov a dodržiavanie

etiky a ochrany súkromia súčasťou všetkého, čo robia. Teda spoločnosť verí v riešenia mnohých problémov prostredníctvom technológií a inovácií, ktoré pomáhajú riešiť spoločenské výzvy ako v súčasnosti napríklad zdravotná starostlivosť, veda, výskum a vzdelávanie, či digitalizovanie ekonomiky.

Finančný prehľad o spoločnosti



Graf 1 Finančný prehľad o spoločnosti.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Údaje v grafe a tabuľke sú príslušné čisto za vykonávanú činnosť Slovenskej pobočky spoločnosti. Konkrétne sme analyzovali výsledky hospodárenia ako tržby, zisk a celkové výnosy za časové obdobie posledných štyroch rokov od 2018-2021. Na základe údajov môžeme vidieť, že spoločnosť dokáže zlepšovať svoje výsledky na každoročnej báze. Od roku 2018 dosahovali každoročne lepšie výsledky aj napriek pandémie v roku 2020, o ktorej vieme, že pomerne paralyzovala svet biznisu. Spoločnosti sa z roku 2020 na rok 2021 podarilo zvýšiť ziskovosť takmer o 1 milión € a celkové výnosy o približne 48 miliónov €.

Okrem toho, že sa spoločnosť silno orientuje na inovácie, výsledky a silný posun vpred, prikladá vysokú dôležitosť podnikovej kultúre a ľuďom/zamestnancom samotným ako aj environmentálne zodpovednému podnikaniu. Spoločnosť si nastavila štyri hlavné oblasti cieľov, ktoré sa viaže naplniť do roku 2030.

- Podpora udržateľnosti – za každý produkt, ktorý si od nich zákazník kúpi, opätovne použijú alebo recyklujú ekvivalentný produkt, taktiež do roku 2030 bude 100% ich obalov z recyklovaného alebo obnoviteľného materiálu.
- Podpora a pestovanie inkluzívnej organizácie – do roku 2030 budú 50% ich globálnej pracovnej sily a 40% ich globálnych vedúcich pracovníkov tvoriť ženy. Spoločnosť napreduje k splneniu týchto cieľov, keďže je k dnešnému dňu ich globálna pracovná sila tvorená zo 48% ženami, teda takmer vyvážená.
- Premieňať životy – spoločnosť chce vďaka ich technologickému pokroku a inováciám dosiahnuť zlepšenie v oblasti zdravia a vzdelávania, prostredníctvom iniciatív zameraných na digitálne začlenenie, ich cieľom je zabezpečiť do roku 2030 stále výsledky pre viac ako 1 miliardu ľudí.
- Dodržiavanie etiky a súkromia – tento cieľ spočíva v plnej automatizácii procesov kontroly údajov do roku 2030, výsledkom bude uľahčenie kontroly osobných údajov zákazníkom.

4.2 Charakteristika typológie podnikovej kultúry

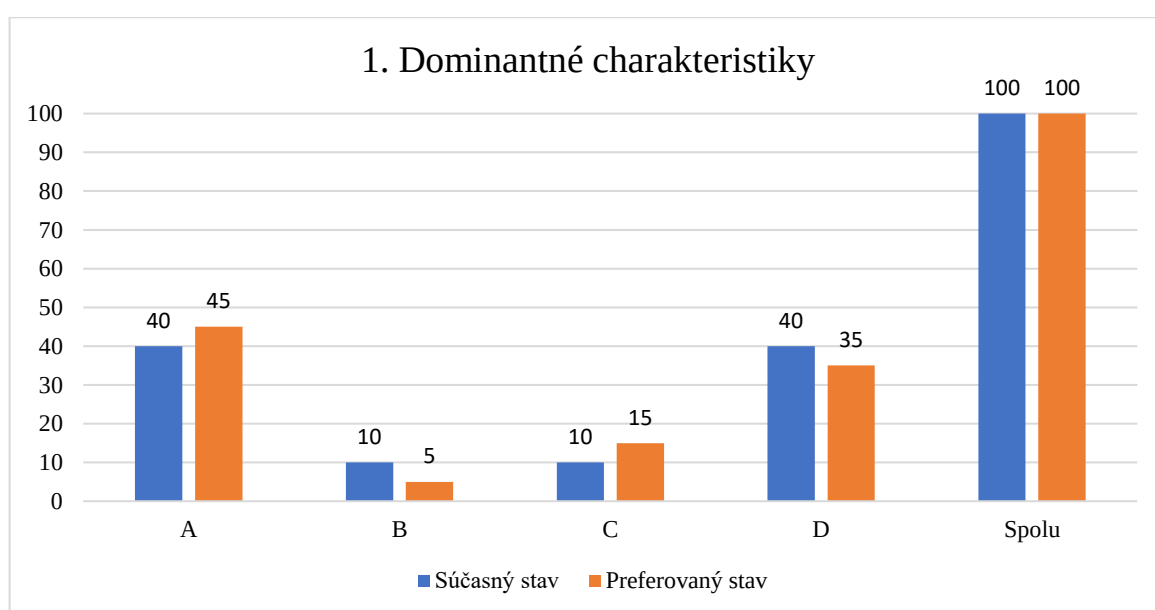
Pri identifikovaní typológie podnikovej kultúry vybratej spoločnosti sme komunikovali s oddelením ľudských zdrojov, konkrétne s vedúcim zástupcom tímu „akvizície talentov“ (z ang. „talent acquisition team“). Ako nástroj určenia podnikovej kultúry sme použiliOCAI metódu, ktorá vychádza z rámca konkurenčných hodnôt (CVF), jedného z najpožívanejších a najspoľahlivejších rámcov v podnikaní. Vznikol na základe výskumu za účelom identifikácie kritérií podnikovej efektívnosti organizácií, pričom vznikli zistenia, že kritéria, ktoré sú najvýznamnejšie sú reprezentované internými a externými dimenziami a stabilitou verzus flexibilitou. V súčasnosti bol použitý už viac ako 10 000 spoločnostiam po celom svete a spočíva v kompaktnosti so šiestimi aspektami, ktoré spoľahlivo charakterizujú podnikovú kultúru spoločnosti.

OCAI metóda spočíva v šiestich základných otázkach a v priradovaní 100 bodov medzi štyri konkurenčné hodnoty tvoriace každú otázku. Následne dané hodnoty reprezentujú štyri rozdielne typy organizačnej kultúry. Pri kompletizovaní metódyOCAI sme rozdeľovali spomínaných 100 bodov do dvoch rozličných stĺpcov súčasne, keďže jeden

reprezentoval aktuálny stav podnikovej kultúry a druhý reprezentoval požadovaný stav, teda kam by sa chcela spoločnosť dostať v priebehu pár nasledujúcich rokov.

Vyhodnotenie výsledkov OCAI metódy

Ako prvé sme rozdeľovali body medzi konkurenčné hodnoty tvoriace skupinu „dominantné charakteristiky“. Každá charakteristika má pridelené písmeno, teda štyri konkurenčné charakteristiky sú reprezentované od A po D, pričom každé písmeno charakterizuje inú typológiu podnikovej kultúry.

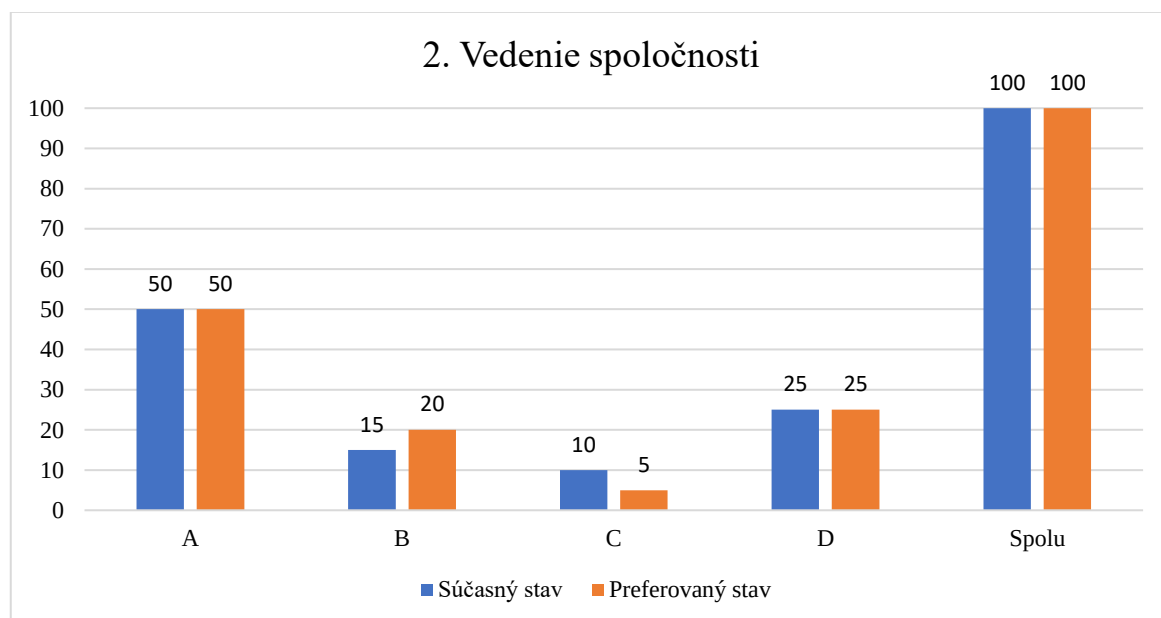


Graf 2 Dominantné charakteristiky.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Konkurenčná charakteristika A reprezentuje organizácie, ktoré sú pomerne osobné a pôsobia ako rozšírená rodina. Konkurenčná charakteristika B reprezentuje organizácie, ktoré sú veľmi dynamické s podnikateľským duchom kde sú zamestnanci ochotní riskovať. Konkurenčná charakteristika C zastupuje organizácie, ktoré sú veľmi orientované na výsledky. Ich hlavným úmyslom je prácu vykonať čo najefektívnejšie, zamestnanci v daných organizáciách sú zameraní na úspech a pôsobia veľmi súťaživo. Konkurenčná charakteristika D reprezentuje vysoko kontrolované a štruktúrované organizácie, ktoré sú riadené presne stanovenými formálnymi postupmi.

Na základe výsledkov v danej skupine nám v súčasnom i v požadovanom stave vyšli najvyššie hodnoty pre konkurenčné charakteristiky A a D. To znamená, spoločnosť pôsobí

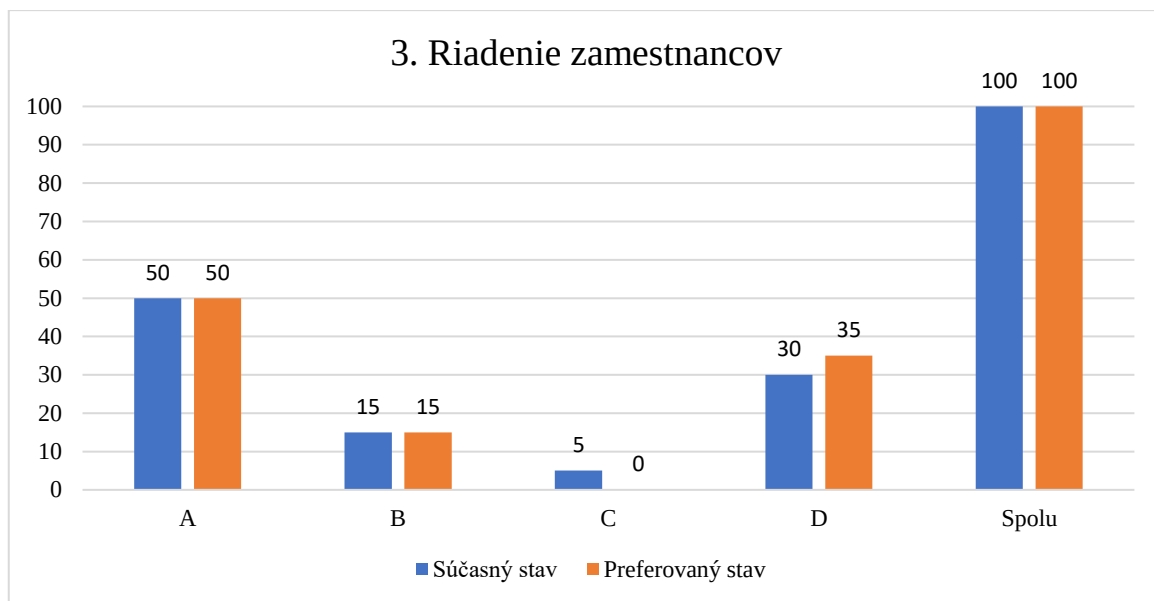
veľmi osobne, vzhľadom na existenciu množstva úzko spolupracujúcich tímov, no zároveň sa prikláňa aj ku kultúrnemu typu D, keďže sa jedná o spoločnosť s pomerne veľkým množstvom zamestnancov (2800), práve preto musí mať organizácia jasne stanovené predpisy a pracovné postupy nevyhnutné na dodržiavanie.



Graf 3 Vedenie spoločnosti.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ako ďalší krok sme sa sústreďovali na vyhodnocovanie spôsobu vedenia spoločnosti, pričom bolo opäť najviac bodov pridelených možnosti A, ktorá reprezentuje spôsob vedenia prostredníctvom mentorstva alebo výchovy zamestnancov. Súčasný stav spoločnosti sa zároveň v tomto prípade zhoduje s požadovaným stavom.

Bod B reprezentuje vedenie spoločnosti, ktoré podporuje podnikavosť, vyššie podstupovanie rizika a smerovanie k inováciám. Spoločnosť by sa chcela uberať inovatívnejším smerom, keďže ide o technologickú spoločnosť, práve preto je požadovaný stav vyšší ako skutočný.

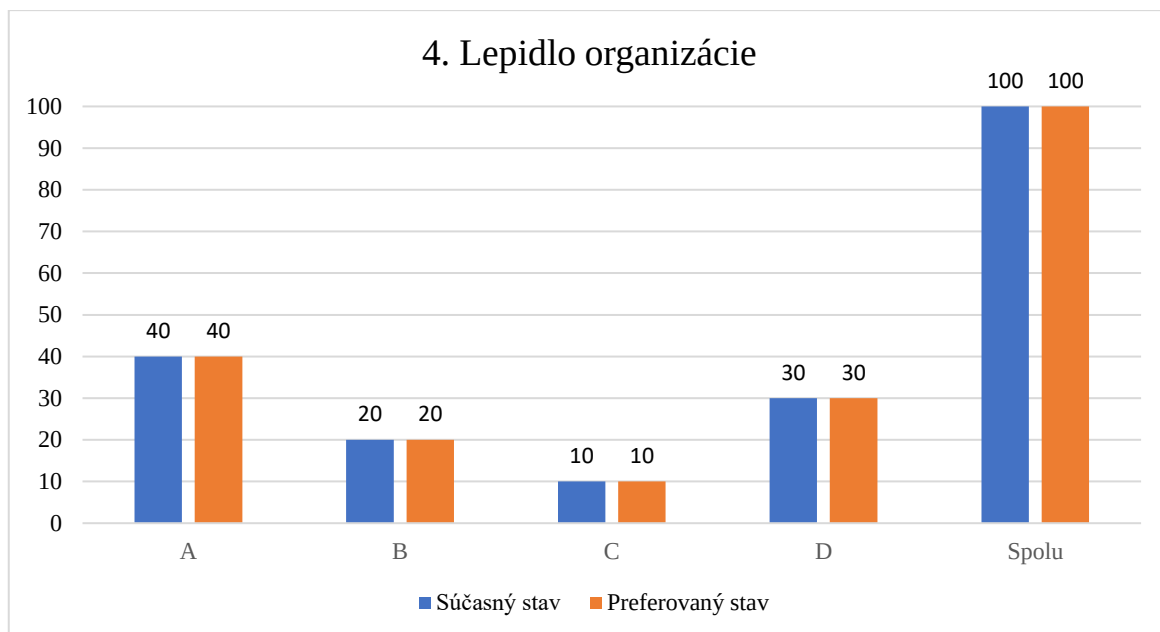


Graf 4 Riadenie spoločnosti.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Riadenie zamestnancov alebo manažment zamestnancov reprezentuje štýl riadenia organizácie. Bod A charakterizuje štýl riadenia najmä tímovou prácou, konsenzom a participáciou. Jedná o spoločnosť s veľkým počtom zamestnancov, ktorá je štruktúrovaná na množstvo oddelení tvorených tímami, práve preto vykonávanie pracovnej náplne pozostáva z tímovej spolupráce a spoločného riešenia problémov. Spoločnosť je stotožnená a spokojná s daným štýlom riadenia, ktorý je zároveň signifikantným znakom podnikovej kultúry. Z tohto dôvodu sa zhoduje skutočný stav so stavom požadovaným.

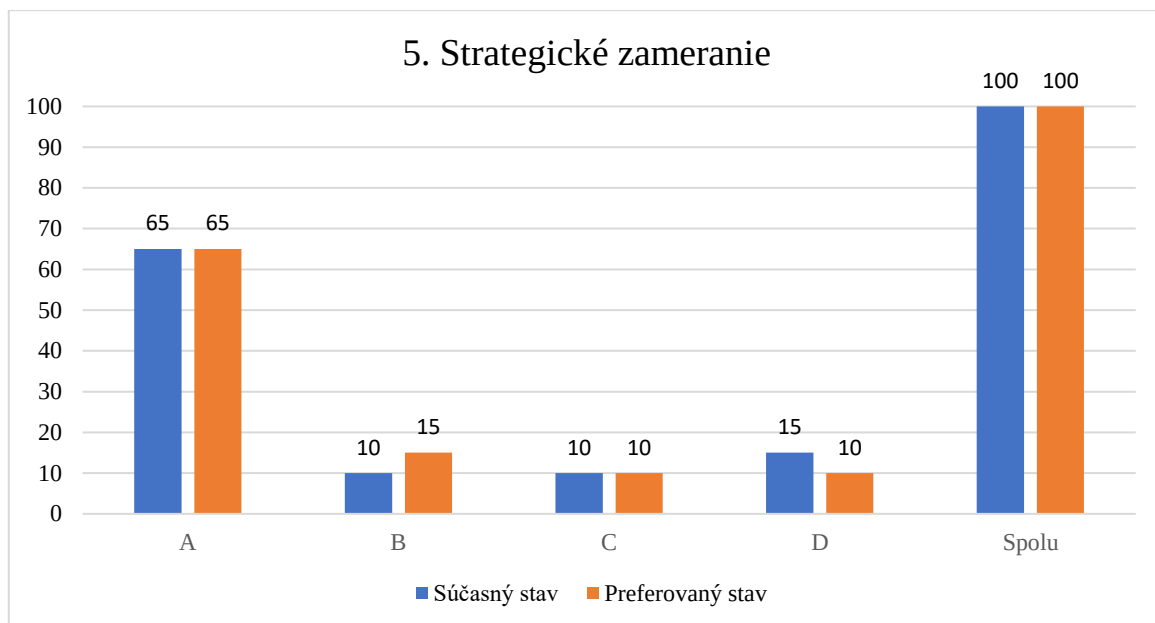
Bod D je reprezentovaný štýlom riadenia, ktorý charakterizuje istota zamestnania, konformita, predvídateľnosť a stabilita vzťahov na pracovisku. Pre túto konkurenčnú hodnotu by preferovali vyššiu hodnotu, najmä kvôli maximalizácii spokojnosti svojich zamestnancov.



Graf 5 Lepidlo organizácie.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Konkurenčné hodnoty tvoriace skupinu „lepidlo organizácie“, charakterizujú samotné hodnoty, ktoré „lepia“ a utvárajú organizáciu do komplexnosti. Charakterizujú každodenné normy správania a prístup zamestnancov.

Bod A je definovaný hodnotami ako je lojalita a vzájomná dôvera, no taktiež je príslušný aj vyšším záväzkom voči spoločnosti. K danému bodu bola znovu pridelená najvyššia hodnota, ktorá sa zároveň stotožňuje aj s požadovaným stavom. Avšak, spoločnosť je do vysokej miery charakterizovaná aj bodom D, ktorý reprezentuje pravidlá, politiky a plynulý chod organizácie. Vysoká miera pravidiel a predpisov je v spoločnosti prítomná najmä kvôli veľkému počtu zamestnancov, ako tomu bolo aj v prípade riadenia zamestnancov.

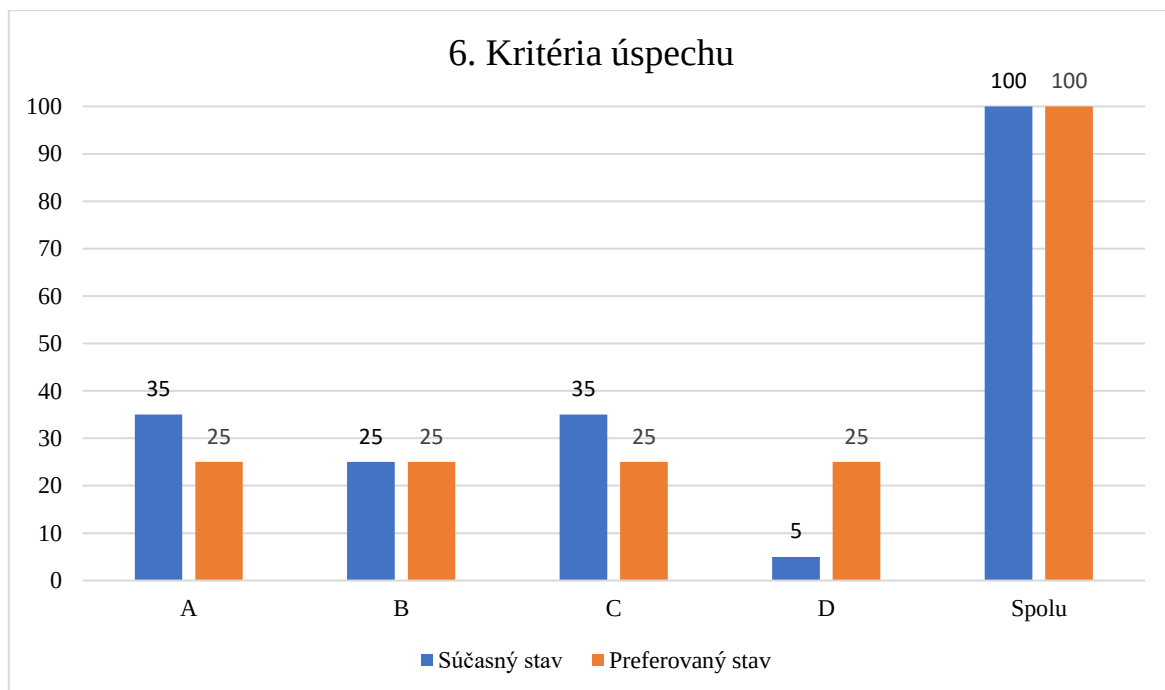


Graf 6 Strategické zameranie.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Konkurenčné hodnoty pri strategickom zameraní charakterizujú to, na čo spoločnosť kladie dôraz. V našom prípade kladie spoločnosť dôraz na rozvoj človeka kedy vnímame existenciu dôvery, otvorenosti a participácie zamestnancov. Táto definícia je príslušná práve bodu A, ktorému sa vedenie rozhodlo dať najvyššie hodnotenie posudzujúce skutočný stav. Zároveň je aktuálna hodnota súčasného stavu rovnaká aj v požadovanom stave.

Bod B je charakterizovaný dôrazom na získavanie nových zdrojov a vytváraním nových výziev, taktiež sa oceňuje skúšanie nových vecí a vyhľadávanie príležitostí. V tomto prípade by spoločnosť chcela alokovať nové zdroje a zvýšiť požadovanú hodnotu o 5 bodov.

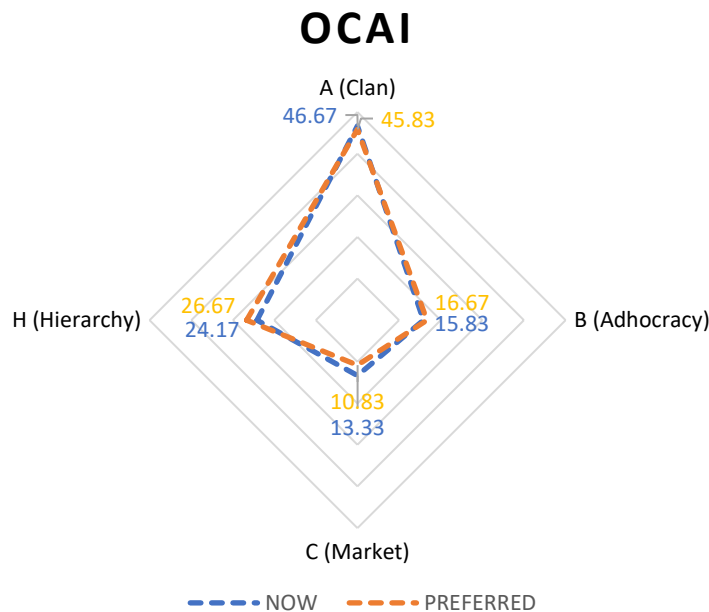
Bod C vysvetľuje dôraz na konkurenčné akcie, úspechy spoločnosti, dosahovanie čiastkových cieľov a víťazstvo na trhu. Keďže je tento bod z konkurenčného hľadiska dôležitý, spoločnosť sa rozhodla znížiť požadovaný stav bodu D, ktorý je definovaný dôrazom na stabilitu a stálosť.



Graf 7 Kritéria úspechu.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Konkurenčná charakteristika bodu A definuje úspech na základe rozvoja ľudských zdrojov, angažovanosti zamestnancov a starostlivosti o ľudí. Bod B charakterizuje úspech prostredníctvom vlastníctva a ponuky jedinečných a nových produktov, taktiež vedúcim postavením v oblasti inovácií. Bod C vysvetľuje úspech na základe vedúcej pozícií na trhu a porážaniu konkurencie. Bod D definuje úspech na základe efektívnosti, teda spoľahlivé dodávky, plynulé plánovanie a nízko nákladová výroba. V danej spoločnosti si vedenie určilo ako požadovaný stav každú z týchto charakteristík. Dôvodom je prikladanie rovnakej miery dôležitosti ku každej konkurenčnej charakteristike. Spoločnosť vynakladá zdroje na rozvoj ľudských zdrojov, taktiež je pre nich dôležité ponúkať inovatívne produkty a služby, udržanie si vedúcej pozície na trhu a zabezpečenie efektívnosti.

OCAI metódu sme vyhodnocovali na základe predošlých hodnotení predmetnou spoločnosťou pomocou spočítania všetkých A, B, C, a D hodnôt a následným spriemerovaním daných výsledkov. Vyhodnotením OCAI metódy sme zistili, že takmer z pomedzi všetkých konkurenčných hodnôt takmer vždy dosahoval bod A najvyššie čísla, pričom celková požadovaná hodnota bola vo výsledku nižšia ako hodnota skutočná.



Graf 8 OCAI metóda.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Konkurenčné charakteristiky bodu A reprezentujú klanovú organizačnú kultúru. Na základe metódy OCAI sme identifikovali podnikovú kultúru predmetnej spoločnosti ako klanovú kultúru organizácie. Zároveň sme zistili, že podnik sa s klanovou kultúrou stotožňuje a teda je aj jeho preferovanou kultúrou. Klanová kultúra je charakteristická priateľským pracovným prostredím kde správanie vedenia spoločnosti pripomína mentorov a lídrov. Spoločnosť si zakladá na lojalite a angažovanosti svojich zamestnancov, no hlavne na tímovej práci, participácii a konsenze.

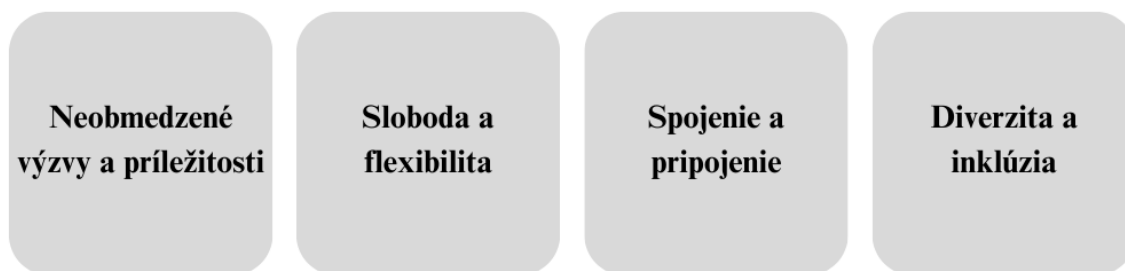
Druhým typom kultúry s najvyšším počtom bodov bola práve hierarchická podniková kultúra. V našom ponímaní je táto skutočnosť pomerne logická keďže sa jedná o veľkú spoločnosť s veľkým počtom pobočiek po celom svete, ktoré musia byť do istej miery centralizovane riadené a zachovávať si svoju kultúrnu identitu, tak ako hlavná ústredňa spoločnosti. Pre hierarchickú podnikovú kultúru sú špecifické znaky ako formalizované a štruktúrované pracovisko, o čom svedčí prítomnosť množstva oddelení a tímov, ktoré musia dodržiavať špecifické postupy a praktiky aby bola spoločnosť držaná pohromade, taktiež efektívnosť, plynulé fungovanie organizácie, eliminácia chýb a podobne.

4.3 Identifikácia EVP predmetnej spoločnosti

V následnosti na základe vysvetlenia strategického prísľubu značky (EVP) v teoretickej časti práce, sme uplatnili dané vedomosti a identifikovali strategický prísľub značky predmetnej technologickej spoločnosti v praktickej časti diplomovej práce. Spoločnosť sa pravidelne snaží analyzovať všetky oblasti a prostredie, ktoré ponúkajú svojim i potenciálnym zamestnancom. Na základe toho následné prispôsobujú a upravujú svoj strategický prísľub značky aj v nadväznosti na súčasné trendy v spoločnosti a zmien v hodnotách, či preferenciách trhu práce.

Spoločnosť má definované EVP v štyroch pilieroch: neobmedzené výzvy a príležitosti, sloboda a flexibilita, spolupráca a spojenie, diverzita a inklúzia. Piliere spadajú pod heslo: „pokrok sa týka nás všetkých“.

EVP oblasti vybranej spoločnosti



Obrázok 9: Strategický prísľub značky vybranej spoločnosti. Zdroj: Vlastné spracovanie

Oblasť neobmedzených výziev a príležitostí spoločnosť vysvetľuje ako odhodlanosť investovať do jednotlivých členov tímu, rozvíjať a podporovať podnikavosť vo svojich zamestnancoch, oceňovať ich výsledky, či úspechy, následne im vytvárať a poskytovať nové príležitosti a výzvy.

Oblasť slobody a flexibility reprezentuje najmä dôraz na dôležitosť rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnancov. Taktiež sa spoločnosť snaží vytvárať priestor pre uplatnenie kreativity a inovatívnosti svojich zamestnancov ako aj priestor na slobodné vyjadrovanie názorov a postoja.

Oblasť spojenia a pripojenia je zameraná na spoluprácu svojich zamestnancov, partnerov, zákazníkov a ich vzájomné prepojenie. Veria, že touto cestou dokážu generovať

najinovatívnejšie a najpôsobivejšie nápady. Takisto sa spoločnosť snaží pri výberových procesoch svojich budúcich lídrov, dbať na osobnostné charakteristiky ako sú skromnosť, optimizmus a prístupnosť, ktoré sa následne budú odrážať v jednotlivých tímoch.

Oblasť diverzity a inklúzie charakterizuje stav myslenia spoločnosti, ktorý má zabezpečiť pocit inšpirácie, ocenenia, angažovanosti a celkovej spokojnosti svojich zamestnancov. Spoločnosť sa týmto spôsobom reprezentuje aj na trhu práce. Taktiež týmto spôsobom vyjadrujú úctu k svojim zamestnancom, k tomu aký sú, k ich času, cieľom a nápadom.

4.4 Personálna stratégia spoločnosti v spojitosti s podnikovou kultúrou

Personálna stratégia predmetnej spoločnosti je tvorená ako doplňujúca k podnikovej stratégii, teda má napomáhať dosiahnutiu strategických cieľov. Personálna stratégia a jej nástroje by mali zabezpečovať podporu zamestnancov organizácie. Podporu nápadov zamestnancov, podporu ich výkonu a efektívnosti ako aj vytvárať vhodné pracovné prostredie zamestnancom, teda v podstate spočíva v zabezpečení adekvátneho pracovného prostredia, ktoré bude umožňovať zamestnancom podávať čo najlepšie výkony, a na druhej strane zabezpečovať starostlivosť o zamestnancov.

Podniková kultúra je neodmysliteľnou súčasťou personálnej stratégie podniku. Preto aj pri zostavovaní personálnej stratégie podnik vychádzal z organizačnej kultúry. Zároveň spoločnosť na základe personálnej stratégie a podnikovej kultúry zadefinovala jej EVP, teda strategický prísľub značky, ktorý je prezentovaný aj do externého prostredia ako nástroj na zvýšenie atraktívnosti značky spoločnosti na trhu práce. Keďže sa jedná o medzinárodnú organizáciu, spoločnosť prvotne zadefinovala globálnu stratégiu, od ktorej sa odvíja aj globálna personálna stratégia. Daná personálna stratégia sa následne upravuje a prispôbuje podmienkam v dcérskych spoločnostiach, teda v našom prípade aj v podnikovej pobočke na Slovensku. Personálna stratégia danej spoločnosti sa taktiež zameriava na kľúčové iniciatívy, ktoré majú zabezpečovať získavanie a následné udržiavanie kvalifikovaných zamestnancov.

Personálna stratégia predmetnej spoločnosti je pomenovaná „People Philosophy“, teda filozofia ľudí a bola zostavená zo štyroch hlavných pilierov, ktoré sa zároveň stotožňujú a napomáhajú dosahovať globálne podnikové ciele:

Dosahovanie výsledkov – spoločnosť sa snaží vytvárať príležitosti pre svojich zamestnancov a za dosiahnuté výsledky ich pravidelne odmeňovať, čo vedie k následnej vyššej angažovanosti. Teda spoločnosť investuje do nástrojov a zabezpečuje zdroje, ktoré zamestnancom pomáhajú podávať výkony, rozvíjať sa a dosahovať plný potenciál. Ako príklad nám spoločnosť dala ich portál „štúdio vzdelávania“, ktorý disponuje tisícami kurzov dostupných pre všetkých zamestnancov bezplatne. Po úspešnom absolvovaní každého kurzu bude zamestnancovi vystavený certifikát. Toto je jeden zo spôsobov ako môžu zamestnanci získavať nové tvrdé a mäkké zručnosti a zvyšovať tak svoju kvalifikovanosť. Ďalej spoločnosť podporuje dosahovanie úspechov prostredníctvom tzv. „talentových kariet“. V prípade, že sa zamestnanec rozhodne uchádzať o vyššiu internú pozíciu, vytvorí si talent kartu, kde následne zhrnie všetky podstatné informácie, zaujímavosti, schopnosti, skúsenosti a zručnosti o sebe. Hlavná funkcia talentových kariet má podporovať úvodné rozhovory pri uchádzaní sa o pozíciu a zároveň vytvára príležitosť pre zamestnanca získať pozornosť a je prvým nástrojom prezentácie osobnej značky zamestnanca. Ďalším spôsobom ako spoločnosť umožňuje zlepšovanie výsledkov zamestnancov sú pravidelné rozhovory spätnej väzby, organizované na týždennej báze za prítomnosti iba manažéra a zamestnanca.

Balans – druhým nosným pilierom personálnej stratégie je balans. V našom prípade to predstavuje rovnováhu medzi pracovným a voľným časom zamestnancov. Spoločnosť týmto spôsobom rešpektuje život svojich zamestnancov a nezameriava sa iba na ich kariéru. Disponujú viacerými nástrojmi ako tento cieľ napĺňať, ako napríklad existencia „Employee Resource Groups“. ERGs sú programy, ktoré poskytujú príležitosti pre zamestnancov na spoluprácu a zapojenie sa do komunity zamestnancov, ktorí zdieľajú spoločné záujmy a skúsenosti. Cieľom týchto programov je vytvoriť inkluzívne pracovné prostredie, podporovať rozmanitosť a zahrnúť rozmanité perspektívy do rozhodovacieho procesu. ERG programy sú založené na rôznych témach, ako je napríklad podpora rodiny, podpora kariérneho rastu žien, podpora zdravia a wellness, podpora pracovníkov so zdravotným postihnutím a mnohé ďalšie. Každá skupina má svoj vlastný manažment a vedenie, ktoré zabezpečuje organizáciu akcií, podporuje spoluprácu a uľahčuje prepojenie s inými skupinami. Výhody účasti v ERG programoch zahŕňajú príležitosti na rozvoj zručností a kariérny rast, prístup k mentorom a sieťovaniu s ostatnými zamestnancami s rovnakými záujmami a skúsenosťami. Tieto programy tiež prispievajú k zlepšeniu kultúry spoločnosti tým, že poskytujú príležitosti na vzdelávanie a osvietenie zamestnancov v oblastiach, ktoré sú pre nich dôležité.

Ďalší nástroj akým sa spoločnosť snaží zabezpečovať rovnováhu u zamestnancov je webový portál pre duševné a emocionálne zdravie, ktorý zabezpečuje pripojenie zamestnancov k adekvátnym zdrojom v prípade potreby. Takisto ako nástroj spoločnosť považuje aj možnosť hybridnej práce.

Prepojenie zamestnancov je ďalším pilierom personálnej stratégie spoločnosti. Vzhľadom na vývoj spôsobu práce v spoločnosti, vzájomné prepojenie medzi zamestnancami je považované za veľmi dôležité. Vzhľadom na rozpílené a hybridné tímy sa spoločnosť snaží hľadať nové spôsoby ako sa ich zamestnanci môžu navzájom spojiť, a to vo svojom pracovnom tíme aj mimo neho. Personálnym cieľom spoločnosti pri vzájomnom spájaní zamestnancov je vytvorenie inkluzívnejších vzťahov v celej organizácii. Nástroje akými chce túto skutočnosť spoločnosť dokazovať sú napríklad pravidelné „teambuildingové“ aktivity, pri ktorých spoločnosť apeluje najmä na tzv. „networking“, teda proces vzájomného spoznávania sa. Spoločnosť ďalej vytvorila „inspire tool“, ktorý spočíva v tom, že zamestnanci sa môžu vzájomne oceňovať bodmi za dobre vykonanú prácu, prípadne za účasti na veľkých projektoch a podobne. Tieto body môžu následne použiť na kúpu rôznych predmetov, v podstate zadarmo. Takisto ako ďalší nástroj dosahovania daného cieľa sú spoločné dobrovoľnícke aktivity, ktoré sú organizované na pravidelnej báze, Prípadne spoločnosť každoročne organizuje súťaž v počte krokov, kedy si zamestnanci vytvoria vlastné tímy a navzájom medzi sebou súperia v počte nachodených krokov.

Diverzita a inklúzia tvoria posledný, štvrtý pilier personálnej stratégie spoločnosti. Tento pilier sa zaoberá inkluzívnym pracoviskom, reprezentatívnou pracovnou silou a dobrým menom ich kultúry a ľudí na trhu. Spoločnosť organizuje prácu v štyroch oblastiach: pracovisko, pracovná sila, zodpovednosť a trh. Nástroje, ktorými chce spoločnosť podporovať diverzitu a inklúziu je napríklad existencia inkluzívneho vodcovského programu, ktorý pomáha vodcom a manažérom pochopiť, ako vytvoriť inkluzívne pracovné prostredie. Tento program zahŕňa tréningy a semináre, ktoré sú zamerané na zručnosti, ako sú napríklad efektívna komunikácia, vyhýbanie sa predsudkom a rozvíjanie zručností vedenia tímu. Ďalším nástrojom je vývoj zamestnancov, ktorý ponúka širokú škálu programov na rozvoj zamestnancov, vrátane programov na rozvoj kariéry a vzdelávania. Tieto programy sú zamerané na zabezpečenie, aby mali zamestnanci rovnaké príležitosti na vzdelávanie a kariérny rast, bez ohľadu na ich pohlavie, rasu, etnický pôvod alebo sexuálnu orientáciu.

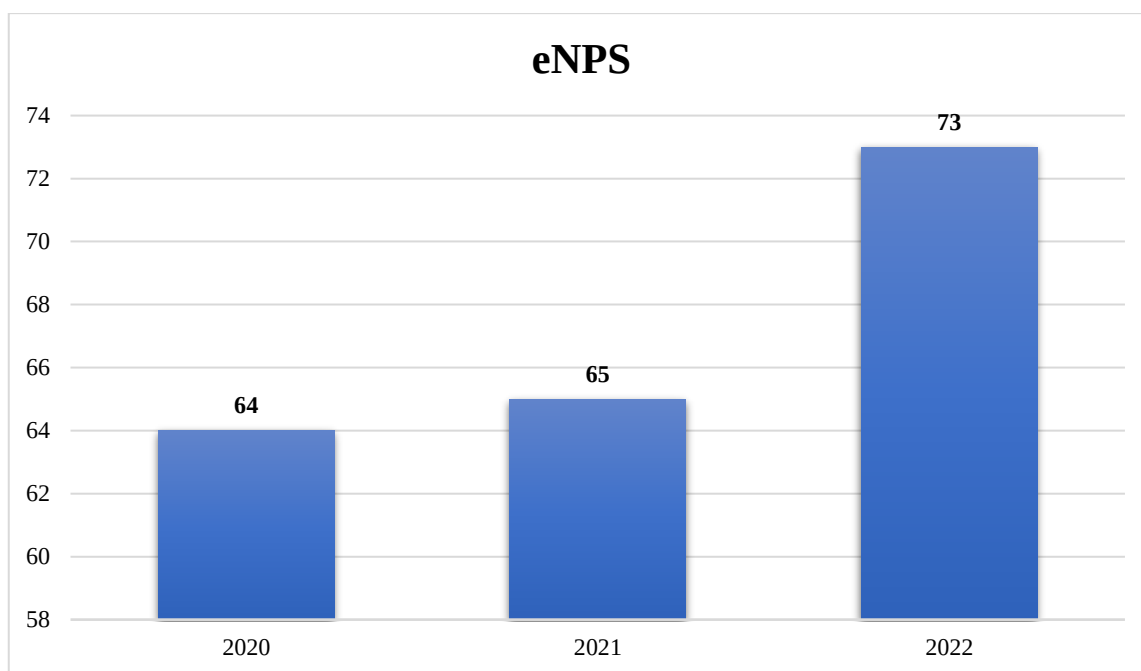
Spoločnosť má zároveň systém na hodnotenie a meranie diverzity vo svojom pracovnom prostredí. Tento systém pomáha sledovať pokrok a zlepšovať svoje úsilie v oblasti diverzity a inklúzie. Napríklad jedným z cieľov spoločnosti je do roku 2030 zabezpečiť diverzitu mužov a žien v globálnej pracovnej sile v pomere 50:50 a takisto aj vo vedúcich pozíciách. Súčasná hodnota je 48% žien a 52% mužov. Ďalším nástrojom je vyhľadávanie talentov. Spoločnosť má iniciatívy, ktoré pomáhajú vyhľadávať a získavať talenty z rôznych kultúr a komunit. Tieto iniciatívy zahŕňajú spoluprácu so vzdelávacími inštitúciami a komunitami, aby zabezpečili, že spoločnosť bude mať prístup k rôznorodému talentu.

4.5 Analýza vybraných personálnych ukazovateľov efektívnosti značky

V poslednej podkapitole praktickej časti tejto diplomovej práce sme sa zamerali na analýzu personálnych ukazovateľov predmetnej spoločnosti, ktoré nám pomohli k lepšiemu vyjadreniu samotnej atraktívnosti značky zamestnávateľa v spojitosti s podnikovou kultúrou organizácie. Zamerali sme sa na konkrétny model, ktorý sme vysvetlili v teoretickej časti práce, a to model efektívnosti značky. Prostredníctvom tohto modelu sme skúmali dve dimenzie, konkrétne dimenziu presnosti a dimenziu atraktívnosti značky zamestnávateľa.

Miera spokojnosti zamestnancov

Na vyjadrenie toho či je značka presná (z ang. „accuracy“) sme použili ukazovateľ spokojnosti zamestnancov pomocou metriky eNPS (z ang. „Employee Net Promoter Score“). Spoločnosť nám poskytla údaje z ich každoročného prieskumu spokojnosti a my sme ich analyzovali za posledné 3 roky. eNPS je ukazovateľ, ktorý sa v praxi používa na meranie lojality, spokojnosti a nadšenia zamestnancov s organizáciou, a funguje ako kvalitná spätná väzba pre spoločnosť zlepšiť, a prispôbiť podmienky na prácu, a hlavne pomáha analyzovať problémové oblasti, ktoré vedia najlepšie identifikovať samotní zamestnanci, keďže sa ich pracovné prostredie priamo dotýka.



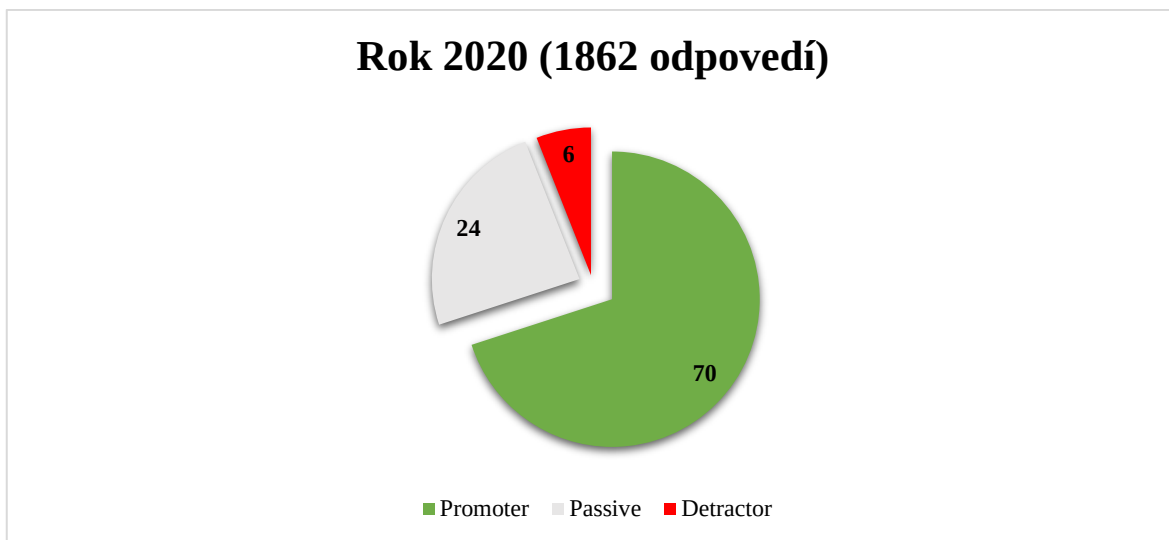
Graf 9 eNPS skóre.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Na základe výsledkov dosiahnutých spoločnosťou za posledné tri roky môžeme konštatovať, že sa miera spokojnosti zamestnancov každoročne zvyšuje. eNPS sa vyjadruje vždy od čísla -100 do +100. Číslo sa nachádza v záporných hodnotách ak má organizácia viac odporcov ako podporovateľov, pri kladnom čísle sa jedná o opačný prípad. Pokiaľ by sa skóre rovnalo číslu 100, znamenalo by to, že všetci respondenti, ktorí sa zúčastnili prieskumu podporujú spoločnosť. V realite to však vyzerá trochu inak. Vo všeobecnosti dosiahnuté skóre +70 a vyššie dostávajú až špičkové spoločnosti, ktoré sa naozaj zaoberajú blahom svojich zamestnancov a vytvorením perfektného pracovného prostredia.

Naša predmetná spoločnosť dosiahla najvyššie skóre v roku 2022 s hodnotou +73, ktorá počas analyzovaného obdobia kontinuálne narastala. Ak si toto skóre porovnáme s ostatnými špičkovými spoločnosťami, zistíme, že toto skóre nie je úplne bežným javom. Napríklad spoločnosť Apple dosiahla skóre iba +49, Amazon +54, Google +53, a podobne.

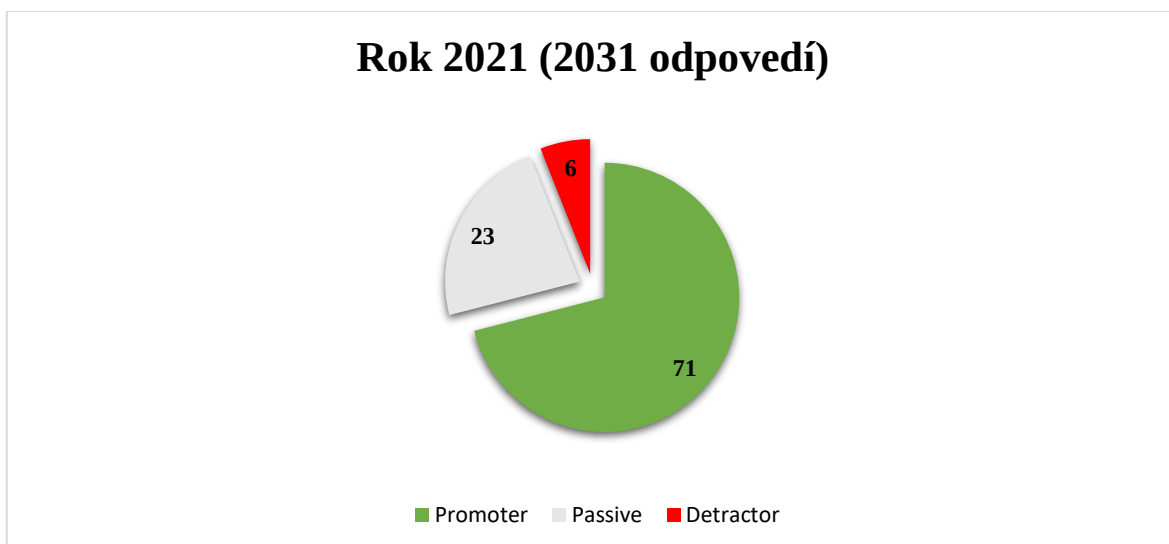
Ďalej pri vyhodnocovaní miery spokojnosti zamestnancov a pri kompletizovaní eNPS skóre treba taktiež analyzovať tri skupiny respondentov. „Promoters“, teda tí zamestnanci, ktorí sú so zamestnaním spokojní a odporúčili by spoločnosť svojim známym a rodinným príslušníkom. „Passive“, teda pasívni respondenti, ktorí nie sú ani nespokojní, ale ani by spoločnosť neodporúčali ďalej a posledná skupina sú tzv. „detractors“, ktorú tvoria respondenti, ktorí nie sú s organizáciou stotožnení a ani by ju neodporúčali ďalej. My

sme pri vyhodnocovaní eNPS analyzovali aj tieto výsledky a teda tri spomínané skupiny respondentov.



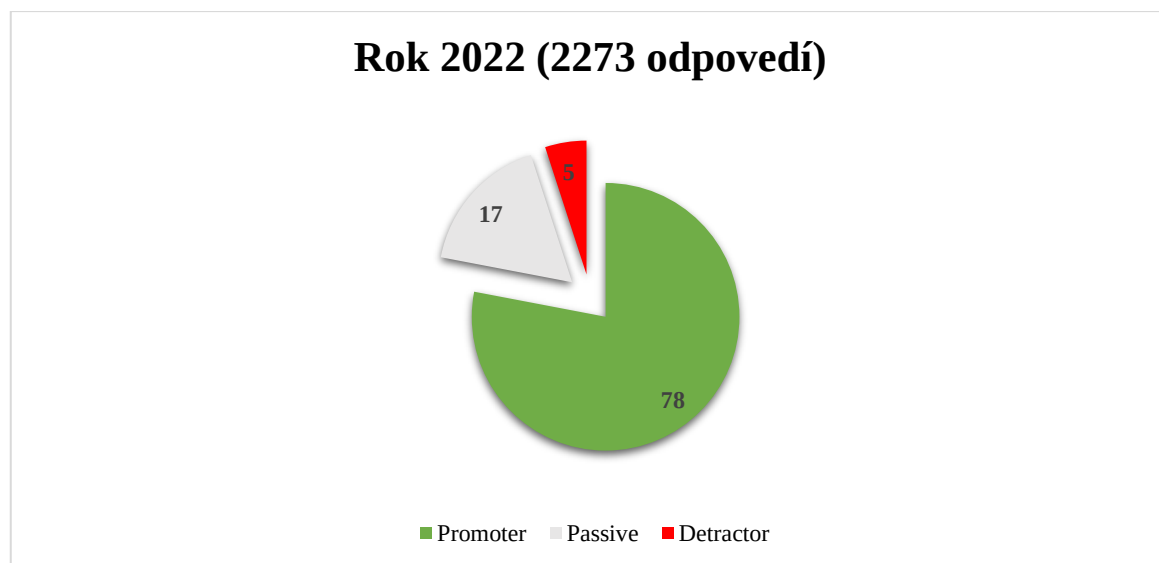
Graf 10 eNPS 2020.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

V roku 2020 sa prieskumu zúčastnilo 1862 zamestnancov, pričom 70% z nich tvorilo promotérov spoločnosti a 6% tvorila skupina nespokojných zamestnancov. Výsledné eNPS skóre sme následne vyhodnotili tak, že sme odčítali spokojných zamestnancov od tých nespokojných a výsledné eNPS skóre sa teda rovnalo hodnote +64.



Graf 11 eNPS 2021.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

V roku 2021 sa nám eNPS skóre zvýšilo iba o jeden bod, teda zo +64 na +65, avšak treba zohľadniť aj zvýšenie počtu respondentov, ktorý bol o 169 vyšší v porovnaní s predošlým rokom.



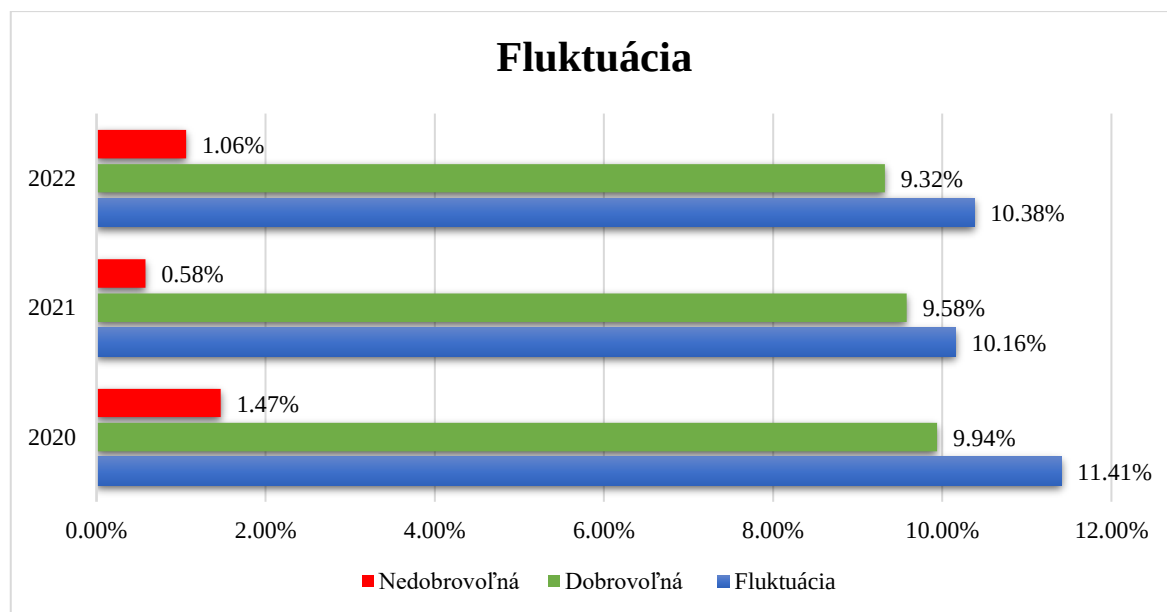
Graf 12 eNPS 2022.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

V roku 2022 dosiahla spoločnosť eNPS skóre +73. Taktiež sa zmenil pomer v odpovediach, kedy sa navýšil počet samotných odpovedí, až 93% zamestnancov, a zároveň sa zvýšil počet spokojných zamestnancov, znížil sa počet nespokojných a taktiež sa znížil počet pasívnych odpovedí. Vzhľadom k daným výsledkom je značné, že sa spoločnosti za analyzované obdobie darilo zvyšovať mieru spokojnosti svojich zamestnancov a súčasné hodnoty sú vyššie ako priemer v odvetví, a teda spoločnosť má šancu prilákať lepších kandidátov o prácu ako ich konkurencia.

Miera fluktuácie zamestnancov

Ďalším ukazovateľom, na ktorý sme sa zamerali bola miera fluktuácie zamestnancov. Vysoká miera fluktuácie zamestnancov sa týka situácie, keď dochádza k častým a významným zmenám vo zamestnaneckom stave v organizácii. Vyjadruje sa ako percento zamestnancov, ktorí opustia spoločnosť a musia byť nahradení novými zamestnancami v určitom časovom období. Miera fluktuácie je personálny ukazovateľ, ktorý taktiež ako aj miera spokojnosti, pomáha určiť dimenziu presnosti značky a taktiež nadväzuje aj na samotnú spokojnosť a angažovanosť zamestnancov. Pokiaľ sú hodnoty fluktuácie v spoločnosti vysoké alebo vyššie ako priemer v odvetví, môže to značiť o tom, že sa

zamestnanci práci vyhýbajú napríklad kvôli nízkej spokojnosti s prácou, pracovným prostredím alebo celkovou kultúrou spoločnosti, či nedostatku príležitostí na rast a rozvoj, a podobne.

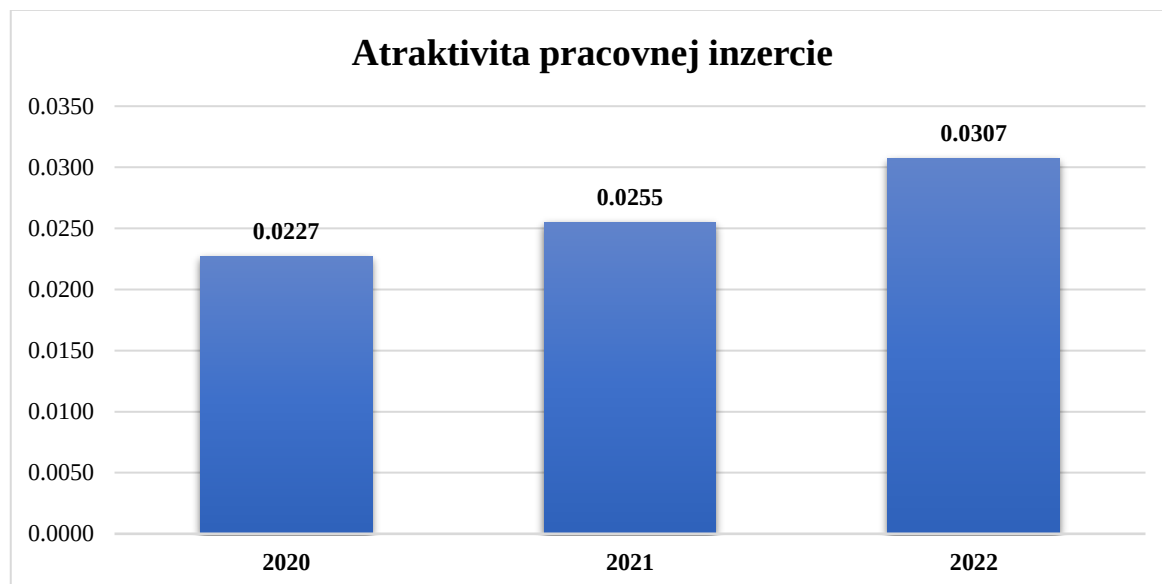


Graf 13 Fluktuácia zamestnancov.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Dané údaje nám naznačujú, že sa miera fluktuácie spoločnosti za analyzované obdobie menila, no nie veľmi značne. Rok 2020 bol poznačený globálnou pandémiou, ktorá spôsobila pomerne veľké problémy miliónom spoločností po celom svete. To sa týkalo aj veľkých spoločností ako je aj naša predmetná spoločnosť. Tomuto môže nasvedčovať aj vyššie percento fluktuácie spoločnosti v porovnaní s nasledujúcimi rokmi. V súčasnosti sa miera fluktuácie nachádza na 10,38%, pričom dobrovoľná fluktuácia je 9,32%. Priemerná hodnota fluktuácie na Slovensku sa nachádza niekde v rozmedzí 10-20% a teda fluktuáciu predmetnej spoločnosti považujeme za pomerne zdravú, najmä vzhľadom na pomer medzi dobrovoľnou a nedobrovoľnou fluktuáciou. Hodnota nedobrovoľnej fluktuácie je vo výške 1,06%, čo predstavuje približne 28-30 zamestnancov ročne. Toto číslo nemusí z pravidla znamenať negatívny stav, keďže vzniká príležitosť nahradiť zle výkonných zamestnancov novými talentami, ktorí môžu do spoločnosti priniesť nový pohľad, nové nápady a podávať lepšie výkony, čo v konečnom dôsledku predstavuje vyšší prínos pre spoločnosť aj pri zohľadnení nákladov na nové výberové procesy.

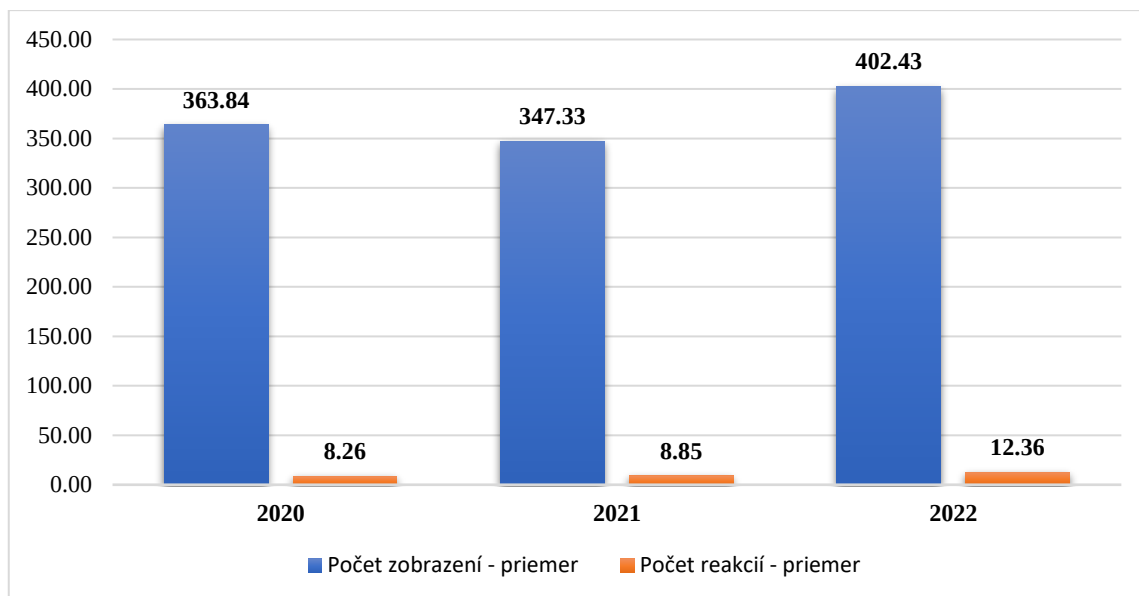
Atraktivita pracovnej inzercie

Ďalším ukazovateľom, ktorému sme sa venovali bola atraktivita pracovnej inzercie. Tento personálny ukazovateľ sme použili na analýzu dimenzie atraktívnosti značky. Tieto údaje predstavujú výsledky merania atraktivity pracovnej inzercie spoločnosti nami vybranej spoločnosti v rokoch 2020, 2021 a 2022. Výsledky uvádzame na grafoch nižšie.



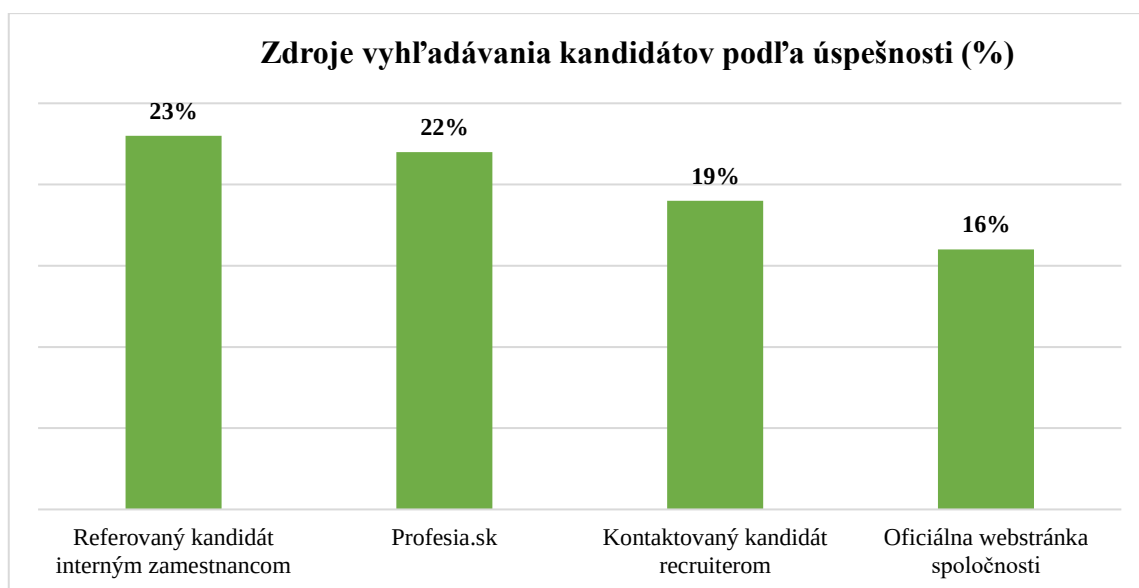
Graf 14 Atraktivita pracovnej inzercie.
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri vyhodnocovaní a analyzovaní danej metriky sme používali interný systém spoločnosti a tieto údaje sú platné zo zdroja Profesia.sk kde podnik pravidelne uvádza nové pracovné ponuky. Spoločnosť dosiahla veľmi nízku úroveň atraktivity pracovnej inzercie aj napriek tomu, že ročne dokáže obsadiť viac ako 700 pracovných pozícií. Treba poukázať aj na fakt, že spoločnosť nezabezpečuje náborové procesy iba pre svoju pobočku na Slovensku, ale pre viaceré pobočky v celom EMEA (Európa, Stredný východ, Afrika) regióne. Pri počítaní atraktivity pracovnej inzercie sme vychádzali z priemerných hodnôt zobrazení inzercie a priemerných hodnôt reakcií na inzerciu, ktoré sme následne dali do pomeru.



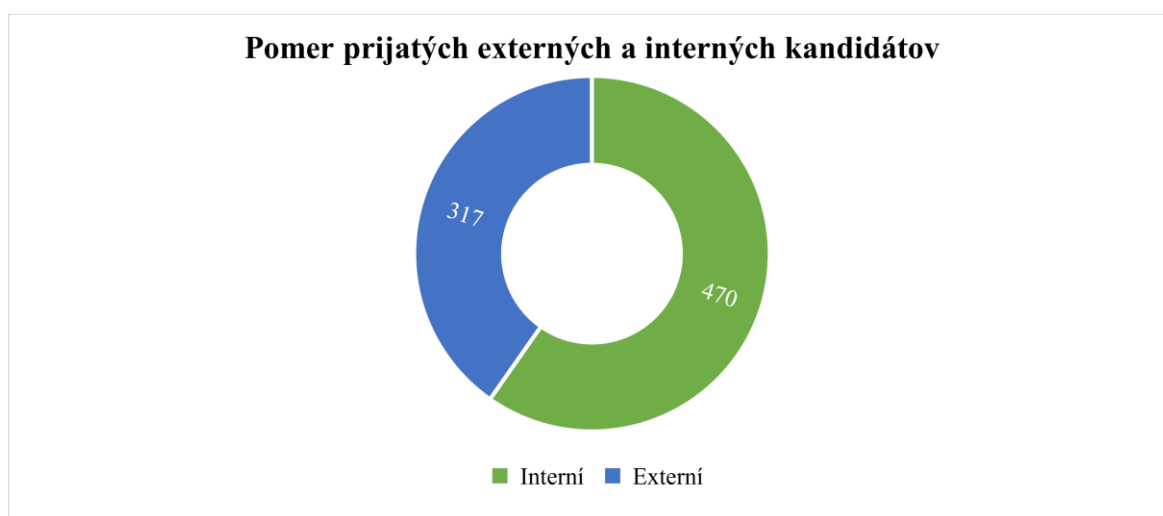
Graf 15 Počet zobrazení a počet reakcií inzercie.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Nízka atraktivita pracovnej inzercie môže byť zapríčinená aj tým, že takmer všetky zverejnené pracovné ponuky majú veľmi špecifické požiadavky výkonu práce a sú strojené iba pre ľudí s vysokoškolským vzdelaním, to neplatí iba v prípade pár špecifických rolí týkajúcich sa informačných technológií, kde môže byť toto vzdelanie dosiahnuté prostredníctvom obdobnej mimoškolskej kvalifikácie prostredníctvom napríklad kurzov. Tým pádom potenciálni kandidáti po otvorení ponuky zistia, že nie sú na pozíciu kvalifikovaní a neaplikujú sa. Taktiež treba podotknúť, že portál profesia.sk nie je jediným zdrojom potenciálnych pracovných uchádzačov, cez ktorý spoločnosť hľadá kandidátov. V nasledujúcom grafe sme zhrnuli zdroje vyhľadávania potenciálnych kandidátov podľa úspešnosti, teda zdroje odkiaľ je spoločnosť schopná získať najviac zamestnancov.



Graf 16 Zdroje vyhľadávania kandidátov podľa úspešnosti.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ako doplnkové ukazovatele atraktivity značky zamestnávateľa sme sa rozhodli tiež analyzovať pomer získaných zamestnancov na základne externého a interného prostredia spoločnosti.

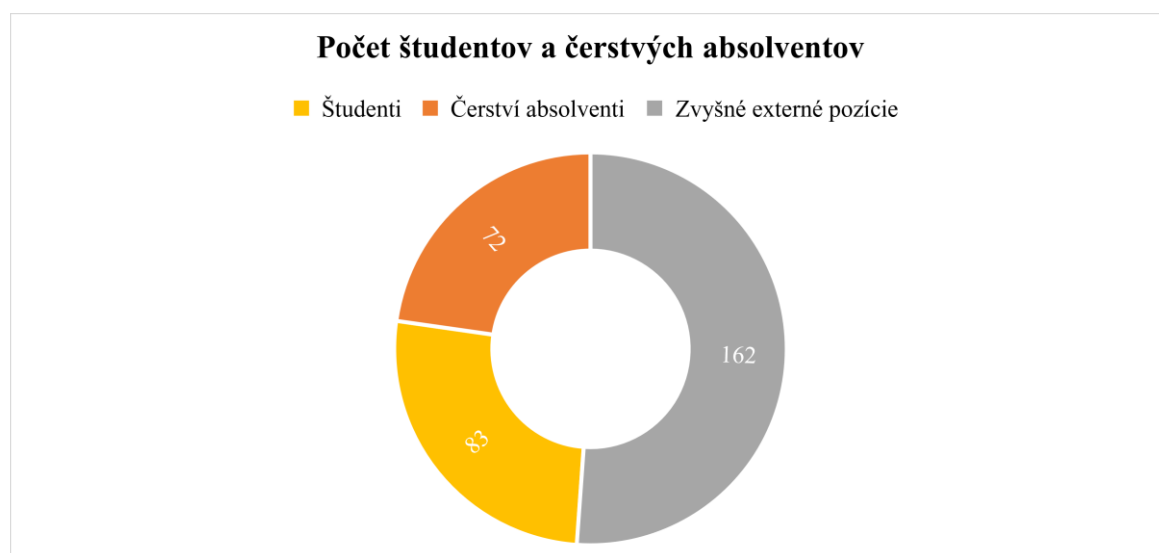


Graf 17 Externí a interní kandidáti.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ako môžeme vidieť na výsledkoch predchádzajúceho grafu, spoločnosť pri obsadzovaní nových pozícií čerpala viac z interných zdrojov zamestnancov ako z externého prostredia, či trhu práce. Táto skutočnosť nám tiež môže napovedať o tom, že interní zamestnanci majú záujem v spoločnosti pretrvávajúť a rozvíjať sa a rovnako o tom, že

spoločnosti záleží na jej zamestnancoch a dáva im dostatok príležitostí na rast a rozvoj vo forme rotácií na iné pozície v rámci spoločnosti.

Následne sme analyzovali typológiu externých subjektov prichádzajúcich do spoločnosti a rozdelili sme 317 získaných externých zamestnancov za rok 2022 podľa typu pracovného úväzku, ktorý v zmluve podpísali. Zistili sme, že spoločnosť ako zamestnávateľ je atraktívny aj medzi študentami a čerstvými absolventami vysokých škôl, najmä vďaka širokej ponuke študentských pozícií. Spoločnosť ponúka príležitosti pre študentov v marketingu, financiách, oblasti ľudských zdrojov, ale aj v informačných technológiách. To sa rovnako týka aj ponuky rozvojových programov pre čerstvých absolventov vysokých škôl.



Graf 18 Počet študentov a čerstvých absolventov 2022.
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z celkového počtu získaných zamestnancov z externého prostredia spoločnosti (317), tvorilo 26% študentov a 23% čerstvých absolventov. Teda dokopy nám to vytvára hodnotu 155 študentov a absolventov, čo predstavuje 49% zo všetkých externých zamestnancov za rok 2022.

Čas na obsadenie pracovnej pozície a čas na získanie zamestnanca

Pri vyhodnocovaní daných dvoch ukazovateľov sme vychádzali z priemerných hodnôt. Oba personálne ukazovatele sme použili pre uľahčenie analyzovania dimenzie atraktívnosti značky zamestnávateľa. Čas na obsadenie pracovnej pozície predstavuje počet dní medzi spustením procesu získavania zamestnancov do nástupu nového zamestnanca.

Keďže ide o veľkú spoločnosť s veľkou rôznorodosťou špecifických pracovných ponúk je tento ukazovateľ častokrát rozdielny. Niektoré pozície trvá obsadiť podstatne rýchlejšie ako iné. Zároveň treba zohľadniť aj výpovednú dobu pokiaľ má potenciálny kandidát iné zamestnanie, tá trvá vo všeobecnosti dva mesiace, no v niektorých prípadoch môže byť aj kratšia, pokiaľ sa potenciálny kandidát dohodne so zamestnávateľom. Tým pádom je tento čas vždy ovplyvnený aj kandidátom na pracovnú pozíciu. Po zohľadnení daných premenných je čas na obsadenie pracovnej pozície predmetnej spoločnosti v priemere tri mesiace.

Čas na získanie zamestnanca je ukazovateľ, ktorý je podstatne kratší ako čas na obsadenie pracovnej pozície. Ide teda o dobu od spustenia procesu získavania zamestnancov do akceptovania samotnej ponuky. Tento čas sa odvíja najmä od schopnosti spoločnosti reagovať na nových potenciálnych uchádzačov, ktorí sa na pozíciu aplikovali. Taktiež aj pri výpočte tohto ukazovateľa musíme počítať s viacerými premennými, napríklad počet kandidátov, kvalita a schopnosti kandidátov, urgentnosť obsadenia danej pozície, a všetky ostatné premenné, ktoré priamo vplyvajú na výberový proces spoločnosti. V prípade našej predmetnej spoločnosti je táto doba v priemere jeden mesiac.

Prieskum Najatraktívnejší zamestnávateľ

Pri analyzovaní vplyvu podnikovej kultúry na atraktivnosť značky zamestnávateľa sme taktiež použili aj výsledky prieskumu „Najzamestnávateľ“, ktorý sa každoročne uskutočňuje na Slovensku a sú relevantné pre našu diplomovú prácu. Jedná sa o anketu, ktorú organizuje spoločnosť Profesia, už jedenásť rokov. Cieľom tejto ankety je prinášať reálny pohľad zamestnancov, potenciálnych uchádzačov a kandidátov, na spoločnosti figurujúce na pracovnom trhu na Slovensku. Respondenti pri ich hlasoch zvažujú benefity, podnikovú kultúru, ale aj značku a imidž spoločnosti, teda ich všeobecný názor na spoločnosť. Anketa Najatraktívnejší zamestnávateľ sa snaží prinášať čo najtransparentnejšie výsledky, čo je aj ich prioritou. Týmto pádom je schopná odrážať skutočnú mieru atraktivity zamestnávateľa a značky zamestnávateľa. Anketa celkovo umožňuje zapojenie 25 spoločností v 10 kategóriách, čo dokopy predstavuje 250 spoločností. Daná anketa zároveň predstavuje skvelé príležitosti pre nominované spoločnosti zviditeľniť sa a zároveň zabezpečuje aj cenné, a relevantné dáta v procese maximalizácie atraktivity ich značiek, a celkového imidžu.⁵⁷

⁵⁷ NAJZAMESTNÁVATEL.SK. Čo je Najzamestnávateľ. [online]. Dostupné na: <https://www.najzamestnavatel.sk/co-je-najzamestnavatel/>

Predmetná spoločnosť pre našu diplomovú prácu sa pravidelne zúčastňuje tohto prieskumu a je schopná obsadzovať vysoké priečky, avšak vzhľadom na anonymizáciu spoločnosti sme nemohli zverejniť konkrétnu kategóriu, v ktorej v priebehu rokov figurovala. Z portálu najzamestnavatel.sk sme mali prístup k údajom za posledné štyri roky, teda 2022, 2021, 2020 a 2019.

- Rok 2019 3. miesto.⁵⁸
- Rok 2020 4. miesto.⁵⁹
- Rok 2021 3. miesto.⁶⁰
- Rok 2022 3. miesto.⁶¹

Priemerné umiestnenie spoločnosti za posledné štyri roky je 3. miesto, tým pádom môžeme tvrdiť sú tretím najatraktívnejším zamestnávateľom vo svojej kategórii, v ktorej boli schopný predbehnúť väčšinu svojej konkurencie na Slovensku.

58	NAJZAMESTNÁVATEL.SK. <i>Rebriček</i>	2019.	[online].	Dostupné	na:
	https://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2019/				
59	NAJZAMESTNÁVATEL.SK. <i>Rebriček</i>	2020.	[online].	Dostupné	na:
	https://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2020/				
60	NAJZAMESTNÁVATEL.SK. <i>Rebriček</i>	2021.	[online].	Dostupné	na:
	https://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2021/				
61	NAJZAMESTNÁVATEL.SK. <i>Rebriček</i>	2022.	[online].	Dostupné	na:
	https://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2022/				

5 Diskusia

Hlavným cieľom našej diplomovej práce bolo identifikovať typ podnikovej kultúry a formulácia návrhov na zmenu pre zvýšenie atraktívnosti značky prostredníctvom personálnych nástrojov vo vybratej spoločnosti. My sme sa zaviazali splnením tohto cieľa nami vybranej medzinárodnej spoločnosti, pričom sme sa zamerali hlavne na fakt, či identifikovaná podniková kultúra pôsobí pre zamestnancov alebo potenciálnych zamestnancov atraktívne.

Prvotne sme sa zamerali na zistenie typológie podnikovej kultúry vybranej spoločnosti, čo zároveň predstavuje jednu z našich výskumných otázok. Na zistenie danej skutočnosti sme použili metóduOCAI, ktorá pozostávala zo šiestich kategórií konkurenčných charakteristík, pričom každú kategóriu tvorili štyri charakteristiky, každá bola príslušná inému typu podnikovej kultúry. Po vyhodnotení tejto metódy sme identifikovali klanovú podnikovú kultúru vybranej spoločnosti. Klanová kultúra je charakteristická priateľským pracovným prostredím kde správanie vedenia spoločnosti pripomína mentorov a lídrov. Spoločnosť si zakladá na lojalite a angažovanosti svojich zamestnancov, no hlavne na tímovej práci, participácii a konsenze. Následne sme chceli zistiť, či personálna stratégia podporuje a stotožňuje sa s výsledkamiOCAI metódy, a teda klanovou organizačnou kultúrou. Zistili sme, že personálna stratégia spoločnosti vychádza z podnikovej kultúry a úzko spolu súvisia, čomu nasvedčujú aj štyri hlavné piliere personálnej stratégie spoločnosti a ich nástroje: dosahovanie výsledkov, balans, prepojenie zamestnancov a diverzita a inklúzia. Ďalej sme sa zamerali na identifikáciu EVP spoločnosti, teda strategického prísľubu značky. Na základe analyzovania štyroch hlavných EVP faktorov (neobmedzené výzvy a príležitosti, sloboda a flexibilita, spojenie a prepojenie, diverzita a inklúzia) sme zistili, že spoločnosť svoj strategický prísľub značky zadefinovala na základe stanovenej personálnej stratégie a faktory EVP sa silno zhodujú s piliermi personálnej stratégie. Týmto pádom konštatujeme, že všetky tri časti na seba nadväzujú a navzájom sa dopĺňajú.

Analýzu vybraných personálnych ukazovateľov sme sa rozhodli použiť na určenie dimenzie presnosti a atraktívnosti značky. Toto rozhodnutie sme spravili na základe spracovaného modelu efektívnosti značky v teoretickej časti našej práce. Model hovorí o dvoch spomínaných dimenziách značky a spočíva práve v analyzovaní ukazovateľov a porovnaní ich s priemernými hodnotami v odvetví. Prvý ukazovateľ, ktorý sme v práci analyzovali bola miera spokojnosti zamestnancov. Tento ukazovateľ zodpovedá prvej

dimenzii značky a to presnosti. Presnosť hovorí o tom, či je spoločnosť schopná naplniť psychologickú zmluvu zamestnancom. Pre schopnosť analyzovať tento ukazovateľ sme použili metriku eNPS, na základe každoročného prieskumu, ktorý sa v spoločnosti koná. Ukazovateľ sme vyhodnocovali za obdobie troch posledných rokov a môžeme konštatovať, že spoločnosť dosiahla veľmi dobré výsledky. Hodnota, ktorú dosiahli v roku 2022 bolo skóre +73, pričom sa prieskumu zúčastnilo až 93% zamestnancov. Teoretické poznatky konštatujú, že hodnoty so skóre +70 a viac dosahujú naozaj špičkové spoločnosti, pričom najlepšie hodnotené bolo tvrdenie, že personálna stratégia a kód spoločnosti sa zhoduje s praktikami a správaním spoločnosti, a teda s podnikovou kultúrou. Na základe daných výsledkov konštatujeme, že spoločnosť disponuje naozaj vysokou mierou spokojnosti zamestnancov, pričom až 78% respondentov by spoločnosť odporučilo svojim známym, rodine a kamarátom.

Ďalším ukazovateľom dimenzie presnosti značky bola fluktuácia zamestnancov. Fluktuácia je zároveň ďalšou výskumnou otázkou, ktorú sme si stanovili. Zistili sme, že hodnota fluktuácie spoločnosti je na úrovni 10,38%, pričom dobrovoľná fluktuácia je 9,32%. Priemerná hodnota fluktuácie na Slovensku sa nachádza niekde v rozmedzí 10-20%. Dosiahnutú úroveň fluktuácie nemusíme vnímať vyslovene negatívne, práve naopak. Spoločnosť vykazuje pomerne nízku nedobrovoľnú fluktuáciu vo výške 1,06%, čo keď prepočítame na celkový počet zamestnancov (2800) predstavuje približne 28-30 zamestnancov ročne. Tým pádom vzniká príležitosť nahradiť zle výkonných zamestnancov novými talentami, ktorí môžu do spoločnosti priniesť nový pohľad, nové nápady a podávať lepšie výkony, čo v konečnom dôsledku predstavuje vyšší prínos pre spoločnosť aj pri zohľadnení nákladov na nové výberové procesy. Na základe týchto dvoch ukazovateľov dimenzie presnosti značky konštatujeme, že sa spoločnosti darí naplňovať psychologickú zmluvu jej zamestnancom.

Ako ďalší ukazovateľ sme analyzovali ukazovateľ atraktívnosti pracovnej inzercie, ktorý sa týka oblasti dimenzie atraktívnosti značky. Vyhodnocuje sa ako počet uchádzačov na pracovnú pozíciu/počet zobrazení pracovnej ponuky. Túto hodnotu sme vyhodnocovali rovnako za obdobie posledných troch rokov, avšak zamerali sme sa iba na jeden zdroj získavania zamestnancov, ktorým bol portál Profesia.sk, pričom treba podotknúť, že spoločnosť využíva aj iné zdroje získavania zamestnancov. Posledná hodnota, ktorú spoločnosť dosiahla bola za rok 2022 vo výške iba 0,03%. Nízka atraktivita pracovnej inzercie, hoci za posledné tri roky rástla, môže byť zapríčinená aj tým, že takmer všetky

zverejnené pracovné ponuky majú veľmi špecifické požiadavky výkonu práce a sú strojené iba pre ľudí s vysokoškolským vzdelaním, to neplatí iba v prípade pár špecifických rolí týkajúcich sa informačných technológií, kde môže byť toto vzdelanie dosiahnuté prostredníctvom obdobnej mimoškolskej kvalifikácie prostredníctvom rôznych kurzov. Tým pádom potenciálni kandidáti po otvorení ponuky zistia, že nie sú na pozíciu kvalifikovaní a neaplikujú sa. Pri danom ukazovateli sme taktiež zoradili zdroje získavania zamestnancov podľa úspešnosti a portál Profesia.sk bol až druhý v poradí s hodnotou 22%. Prvým najúspešnejším zdrojom získavania zamestnancov bol „referral“ program spoločnosti odkiaľ získali v roku 2022 až 23% svojich zamestnancov.

Ako doplnkové ukazovatele atraktivity značky zamestnávateľa sme sa rozhodli tiež analyzovať pomer získaných zamestnancov na základne externého a interného prostredia spoločnosti kedy sme zistili, že spoločnosť minulý rok viac uprednostňovala interných zamestnancov. Z celkového počtu získaných zamestnancov za rok 2022 – 787, tvorilo 470 zamestnancov interných, ktorí sa posúvali v rámci spoločnosti. Táto skutočnosť nám tiež môže napovedať o tom, že interní zamestnanci majú záujem v spoločnosti pretrvávajúť a rozvíjať sa, a rovnako o tom, že spoločnosti záleží na jej zamestnancoch a snaží sa vytvárať dostatok príležitostí na rast a rozvoj vo forme rotácií na iné pozície. Tento stav zodpovedá pilierom personálnej stratégie a EVP spoločnosti. Pri analyzovaní prijatých externých zamestnancov za daný rok sme zistili, že až 49% z nich tvorili čerství absolventi vysokých škôl a študenti. Toto nám napovedá o tom, že spoločnosť je vnímaná atraktívne medzi mladými ľuďmi. Ďalej sme analyzovali čas na získanie zamestnanca a čas na obsadenie pracovnej pozície. Čas na obsadenie pracovnej pozície predstavoval dobu v priemere tri mesiace, táto hodnota zodpovedá priemerným hodnotám v odvetví. Rovnako to bolo aj v prípade času na získanie zamestnanca, ktorý je v priemere jeden mesiac.

Spoločnosť sa pravidelne zúčastňuje prieskumu Najatraktívnejší zamestnávateľ. Daný prieskum sa uskutočňuje na Slovensku už vyše 11 rokov. Cieľom tejto ankety je prinášať reálny pohľad zamestnancov, potenciálnych uchádzačov a kandidátov, na spoločnosti figurujúce na pracovnom trhu na Slovensku. Respondenti pri ich hlasoch zvažujú benefity, podnikovú kultúru, ale aj značku a imidž spoločnosti, teda ich všeobecný názor na spoločnosť. Predmetnej spoločnosti sa každoročne darí obsadzovať vysoké priečky, kedy sa za posledné štyri roky vo svojej kategórii v priemere udržiavala na 3. mieste. Toto považujeme za veľmi dobrý výsledok, pretože je schopná každoročne porážať väčšinu svojej

konkurencie a teda môžeme konštatovať, že sú 3. najlepším zamestnávateľom vo svojej kategórii na Slovensku.

Nadväzujúc na naše zistenia a po odpovedaní na výskumné otázky tvrdíme, že klanový typ podnikovej kultúry pre spoločnosť funguje a prísľub značky zamestnávateľa zodpovedá reálnemu stavu spoločnosti. Taktiež konštatujeme, že spoločnosť vytvára atraktívne pracovné prostredie pre ich zamestnancov, ale zároveň aj pôsobí atraktívne v externom prostredí.

Návrhy pre spoločnosť

Spoločnosti odporúčame prijať opatrenia na zvýšenie atraktívnosti pracovnej inzercie. Naše návrhy sú: použitie zaujímavých nadpisov, zhrnutí a obrázkov, ktoré sú relevantné pre pozíciu. Jasný popis pozície - poskytnutie podrobného popisu práce, aby uchádzači vedeli, čo od pozície očakávať, vysvetlenie povinnosti a zodpovednosti spojené s pozíciou a uvádzanie konkrétnych kvalifikácií, ktoré sa od kandidátov vyžadujú. Zvýraznenie benefitov - uvádzanie výhod, ktoré spoločnosť ponúka zamestnancom, ako napríklad zdravotné poistenie, flexibilný pracovný čas, práca z domu alebo možnosti rozvoja kariéry môžu byť veľmi zaujímavé pre potenciálnych uchádzačov. Použitie vhodných kľúčových slov - použitie relevantných kľúčových slov v názve a popise pozície, aby inzerát bol ľahšie nájdený v on-line vyhľadávaní. Využívanie rôznych kanálov inzerovania, vrátane sociálnych médií, webových stránok a kariérnych portálov, aby zvýšili dosah pracovnej inzercie. Umožnenie rýchleho a jednoduchého prihlásenia na pozíciu. Ak bude proces prihlásenia ťažký alebo zložitý, môže to odháňať potenciálnych uchádzačov.

Hoci sme mieru fluktuácie spoločnosti priamo nehodnotili ako negatívnu, pretože nevykazovala vysoké hodnoty, odporúčali by sme jej prijať zopár návrhov ako by ju mohla znížiť. Keďže štruktúru spoločnosti tvoria jednotlivé oddelenia, ktoré sa skladajú z viacerých tímov, lídri by si mohli na pravidelnej, týždennej báze organizovať individuálne stretnutia so svojimi zamestnancami ohľadom spätnej väzby. Spätná väzba je dôležitým nástrojom pre rast a rozvoj spoločností. Spätná väzba vytvára učiacu sa kultúru, zvyšuje angažovanosť, podporuje rast a rozvoj, posilňuje komunikáciu a zlepšuje výkonnosť zamestnancov. Týmto spôsobom by vedeli nie len znížiť hodnotu fluktuácie, ale zároveň zvyšovať spokojnosť zamestnancov.

Záver

Podniková kultúra je nesmierne dôležitou súčasťou značky zamestnávateľa. V dnešnej konkurenčnej pracovnej sile, kde talentovaní jednotlivci majú množstvo príležitostí, je vytvorenie atraktívneho pracovného prostredia a pozitívnej podnikovej kultúry nevyhnutné pre spoločnosti, ktoré chcú prilákať a udržať najlepších zamestnancov. Podniková kultúra má rovnako hlboký vplyv na motiváciu, angažovanosť a produktivitu zamestnancov. Keď je podniková kultúra založená na hodnotách ako vzájomný rešpekt, inklúzia, inovácia a podpora rastu, zamestnanci sa cítia súčasťou niečoho väčšieho a majú silnú motiváciu prispievať k spoločnému cieľu. To vedie k vytváraniu silných tímov, kreativite a inováciám. Okrem toho, podniková kultúra má priamy vplyv na povesť spoločnosti ako zamestnávateľa. Organizácie s pozitívne vnímanou podnikovou kultúrou budú mať väčšiu pravdepodobnosť, že ich zamestnanci budú odporúčať svojim známym, a že spoločnosť bude vychádzať pozitívne v recenziách a hodnoteniach na platformách pre hodnotenie zamestnávateľov, čoho dôkazom sú aj výsledky prieskumu Najatraktívnejší zamestnávateľ, ktoré sme zhrnuli v poslednej podkapitole aplikačnej časti našej práce, rovnako ako aj v diskusii. To môže prilákať lepších kandidátov a zlepšiť schopnosť spoločnosti konkurovať na trhu práce.

Naším hlavným cieľom bola identifikácia podnikovej kultúry spoločnosti a určenie návrhov na zlepšenie atraktívnosti značky. Identifikovaná typológia podnikovej kultúry vybranej spoločnosti je klanová organizačná kultúra a na základe analyzovaných ukazovateľov, prostredníctvom ktorých sa nám podarilo naplniť aj parciálne ciele našej práce, sme zistili, že daná kultúra spoločnosti sa stotožňuje s personálnou stratégiou a EVP a zároveň vyhovuje zamestnancom spoločnosti. V práci sme identifikovali viacero nástrojov personálnej stratégie spoločnosti zameraných na blaho jej zamestnancov, no zároveň aj na dosahovanie výsledkov. Na záver v kapitole diskusie sme vytvorili návrh opatrení na zlepšenie niekoľko mála aspektov atraktivity značky spoločnosti, pričom sme sa zamerali najmä na zvýšenie atraktivity pracovnej inzercie a zníženie miery fluktuácie.

Spoločnosť disponuje silnou pracovnou kultúrou, ktorá je inkluzívna, je v súlade s praktikami a personálnou stratégiou, a miera spokojnosti zamestnancov je veľmi vysoká. Taktiež množstvo zamestnancov je ochotných odporučiť spoločnosť ďalej, čo v konečnom dôsledku pomáha budovať a upevňovať povesť spoločnosti a teda zvyšovať atraktivitu značky zamestnávateľa.

Zoznam použitej literatúry

- [1] AMBLER, T. – BARROW, S. *The Employer Brand*. In *Journal of Brand Management*. [online]. 1996. s. 186-205. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- [2] ARMSTRONG M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. vyd. 383 s. ISBN 978 0 7494 5242 1.
- [3] BACKHAUS, K – TIKOO, S. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. In *Emerald Group Publishing Limited*. 2004. [online]. Edition vol. 9. s. 501-517. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- [4] BAGIENSKA, A. *Employee Value Proposition As a Tool Of Employer Branding*. In *27th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. [online]. Rome, Italy, 1-2 March 2018. Dostupné na: <https://t.ly/gS29>
- [5] BLAIR, J – BECKMANN, D. *Pay is Not the Only Factor in Retention: Build an Employee Value Proposition*. In *Directors & Boards*. [online]. 2022. Edition vol. 46, č. 3, s. 44-45. ISSN 0364-9156. Dostupné na: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=156698416&lang=sk&site=ehost-live>
- [6] BROEK, M. *From Employer Attractiveness to Employer Branding: Results of a Mixed Methods Research*. [online]. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/from-employer-attractiveness-to-employer-branding-e38244515.html>
- [7] CACCIATTOLO, Karen. *Understanding Organisational Cultures*. In *European Scientific Journal* [online]. Edition vol. 2. Malta, 2014. ISSN 1857-7881. Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/328024696.pdf>
- [8] CAMERON, S. K. – QUINN, E. R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. In *Jossey-Bass Wiley Imprint.* [online]. 3 vyd. San Francisco, 2011. ISBN 978-0-470-65026-4.
- [9] DAN. M. *Culture as a Multi-Level and Multi-Layer Construct*. [online]. Romania, 2020, s. 234-235. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/343263440_Culture_as_a_Multi-Level_and_Multi-Layer_Construct

- [10] EDWARDS, M. *An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory*. In *Personnel Review*. [online]. Edition vol. 39. 2010. ISSN 004-3486. Dostupné na: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0048-3486>
- [11] ELANGO VAN, A. *Typology of Organizational Culture – Theoretical Framework*. In *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*. [online]. Edition vol. 2. 2013. ISSN 2319-2836. Dostupné na: https://www.academia.edu/92623157/Typology_of_Organizational_Culture_Theoretical_Frame_Work
- [12] ERCAN, E. *Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey*. In *Journal of Travel and Tourism Research*. [online]. Vol. 13. Turkey, 2013. ISSN 1303-8545. Dostupné na: <https://www.proquest.com/docview/1508765561/F69D8A0D8BF542B8PQ/1?accountid=49351>
- [13] FIGURSKA, I. – MATUSKA, E. *Employer Branding as a Human Resources Management Strategy*. In *Human Resources Management & Ergonomics*. [online]. Edition vol. VII. 2013. Dostupné na: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf
- [14] JANČÍKOVÁ, A. *Organizační kultura a výkonnost*. Personál - časopis pre rozvoj ľudských zdrojov. vyd. Praha: Prátr, číslo júl – august. ISSN 1213-8878. 2008.
- [15] KELLER, L.K. *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*. In *Journal of Marketing*. [online]. 1993. Edition vol. 57. s. 1-22. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>
- [16] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2. s. 19-29.
- [17] MAULL, Roger. *Organisational culture and quality improvement* [online]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/242022521_Organisational_culture_and_quality_improvement
- [18] MOROKO, L – UNCLES, M. *Characteristics of Successful Employer Brands*. In *Journal of Brand Management*. [online]. 16. vyd. 2008. s. 160-175. Dostupné na: <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

- [19] MOSLEY, R. *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignire*. In *A Shoulders of Giants Publication*. [online]. Dostupné na: <https://www.scribd.com/document/220691312/Richard-Mosley-EArticle>
- [20] NAJZAMESTNÁVATEĽ.SK. *Rebríček 2019*. [online]. Dostupné na: <https://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2019/>
- [21] NAJZAMESTNÁVATEĽ.SK. *Rebríček 2020*. [online]. Dostupné na: <https://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2020/>
- [22] NAJZAMESTNÁVATEĽ.SK. *Rebríček 2021*. [online]. Dostupné na: <https://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2021/>
- [23] NAJZAMESTNÁVATEĽ.SK. *Rebríček 2022*. [online]. Dostupné na: <https://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2022/>
- [24] PAWAR, A. *Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook*. In *International Journal of Management & Review*. 2015. [online]. Edition vol. 5 Issue 12. ISSN 2249-7196. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/339956171_Employee_Value_Proposition_Leading_to_Employer_Brand_The_Indian_Organizations_Outlook
- [25] SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN: 1-55542-487-2.
- [26] SPENCER-OATEY, H. *Culturally speaking*. New York, Routledge. 2004. ISBN: 0-826-46636-2.
- [27] SHRM. *The Employer Brand: A Strategic Tool to Attract, Recruit, and Retain Talent*. In *Society of Human Resources Management*. [online]. Alexandria, USA, 2008. Edition April-June. ISBN 978-1-586-411 18-0. Dostupné na: <https://docplayer.net/13725254-Staffing-research-the-employer-brand-a-strategic-tool-to-attract-recruit-and-retain-talent-published-by-the-society-for-human-resource-management.html>
- [28] SUN.S. *Organizational Culture and Its Themes* [online]. China, School of Foreign Languages, Ludong University. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3d993f3086df8c532be842a8d1be5adf8a8ba9d6>