

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/1003224055

BUDOVANIE ZNAČKY AKO SÚČASŤ
PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Diplomová práca

2019

Elena Rajczyová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

BUDOVANIE ZNAČKY AKO SÚČASŤ
PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: Podnikový manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.

Bratislava 2019

Elena Rajczyová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

POĎAKOVANIE

Touto cestou vyslovujem poďakovanie školiteľke diplomovej práce Mgr. Natálií Matkovčikovej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a usmernenie pri vypracovaní diplomovej práce.

Ďalej by som sa chcela poďakovať spoločnosti CPL za poskytnutie informácií v oblasti budovania značky zamestnávateľa a čas strávený konzultovaním práce.

ABSTRAKT

RAJCZYOVÁ, Elena: *Budovanie značky ako súčasť personálneho marketingu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikového manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Mgr. Natália Matkovčíková PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 75 s.)

Cieľom záverečnej práce je identifikácia a analýza budovania značky vo vybranom podniku a návrhy na zlepšenie procesu. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje tri obrázky, 11 grafov. Prvá kapitola je venovaná definovaniu budovania značky zamestnávateľa, identity značky zamestnávateľa a personálneho marketingu podniku. Následne ide o definovanie podstaty, cieľov pojmov a taktiež procesu budovania značky zamestnávateľa. V ďalšej časti sa práca zameriava na definovanie cieľa záverečnej práce, metodikou a metódami, ktoré boli použité pri spracovávaní diplomovej práce. V praktickej časti sa práca zameriava na charakteristiku podniku, v ktorom je záverečná práca vykonávaná. Následne ide o definovanie identity značky konkrétneho podniku a napokon o definovanie budovania značky zamestnávateľa v danom podniku. Potom sa pomocou dotazníka analyzuje budovanie značky zamestnávateľa v danej spoločnosti. Výsledkom riešenia danej problematiky je navrhnutie zlepšení procesov budovania značky zamestnávateľa a určenie benefitov, ktoré by z týchto zmien mali vyplývať pre spoločnosť.

Kľúčové slová:

personálny marketing, identita značky zamestnávateľa, hranol identity značky, získavanie a udržanie zamestnancov, budovanie značky zamestnávateľa, značka zamestnávateľa

ABSTRACT

RAJCZYOVÁ, Elena: *Brand building in the chosen company as a part of personnel marketing*. – Economic university in Bratislava. Faculty of business management; Department of Business Management. – Thesis supervisor: Mgr. Natália Matkovčíková PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 75 p.)

The purpose of the thesis is identification and analysis of building a brand in a chosen enterprise and suggestions of improving the process. The work is divided into five chapters. Includes three images and 11 graphs. The first chapter is devoted to the definition of an employer branding, an employer brand identity and a personnel marketing of the company. Then the thesis describes the essence, the goals of the concepts and the employer branding process. In the next part, the thesis focuses on the definition of the goal of the thesis, the methodology and methods that were used in the creation of the thesis. In the practical part the thesis focuses on the characteristics of the company in which the final work is performed. Then it defines the brand identity of this particular company and finally defines the employer branding of the company. Then through the questionnaire, employer branding is analysed in the company. The result of solving the issue is proposing improvements to employer branding processes and identifying the benefits that these changes should bring to company.

Key words:

personnel marketing, employer brand identity, brand identity prism, recruiting and retaining employees, building employer brand, employer branding

Obsah

Úvod	10
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1. Personálny marketing podniku	13
1.1.1. Definícia personálneho marketingu podniku.....	15
1.1.2. Cieľ personálneho marketingu.....	17
1.2. Budovanie značky zamestnávateľa	18
1.2.1. Identita značky	18
1.2.2. Pojem budovania značky zamestnávateľa	23
1.2.3. Podstata budovania značky zamestnávateľa	25
1.2.4. Proces budovania značky zamestnávateľa.....	28
2. Cieľ práce.....	32
3. Metodika práce a metódy skúmania	33
3.1. Charakteristika objektu skúmania	33
3.2. Pracovné postupy	34
3.3. Spôsob získania údajov a ich zdroje	34
3.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	37
4. Výsledky práce	38
4.1. Spoločnosť Cpl	38
4.2. Identita značky spoločnosti CPL.....	46
4.3. Budovanie značky zamestnávateľa v spoločnosti CPL.....	50
4.4. Výsledky analýzy budovania značky zamestnávateľa v spoločnosti CPL	54
5. Diskusia.....	67
Záver.....	71
Zoznam použitej literatúry.....	72

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Doyle Pyramída Identity Značky	19
Obrázok 2 Kapferer Brand Identity Prism	21
Obrázok 3 Spojenie Hranolu a Pyramídy Identity Značky	22

Zoznam grafov

Graf 1 Dĺžka pracovného pomeru so spoločnosťou CPL	54
Graf 2 Vek zamestnancov	55
Graf 3 Vnímanie spoločnosti pred pripojením sa k nej	56
Graf 4 Viditeľnosť spoločnosti v regióne	56
Graf 5 Spôsob nájdenia práce	57
Graf 6 Posúdenie výberového procesu	58
Graf 7 Dôvod zamestnania sa v spoločnosti	58
Graf 8 Posúdenie spoločnosti Cpl ako zamestnávateľa	60
Graf 9 Posúdenie prítomnosti hodnôt na pracovisku	61
Graf 10 Prítomnosť spoločnosti na platformách	63
Graf 11 Spôsoby prezentácie inovatívnych nápadov	64

Úvod

Diplomová práca sa zaoberá budovaním značky podniku ako súčasťou personálneho marketingu podniku. V dnešnej dobe je budovanie značky ako aj personálny marketing jedným z najvýznamnejších aspektov prilákania kvalifikovanej pracovnej sily do daného podniku. Vzhľadom na to, že ponuka pracovných miest prevažuje dopyt po pracovných miestach, si kandidáti môžu vybrať, aká spoločnosť je pre nich najvhodnejšia a teda už sa pozerajú aj na iné aspekty spoločnosti ako je platové ohodnotenie a benefity. Pre kandidátov je podstatné meno spoločnosti, kultúra spoločnosti, hodnoty, ktoré spoločnosť prezentuje, rozvoj alebo kariérny rast. Teda je pre spoločnosti veľmi podstatné, aby mali dobré meno ako zamestnávateľ a vytvorili si vzťah so svojimi zamestnancami a potom si mohli vybrať z tých najlepších potenciálnych zamestnancov.

V prvej kapitole diplomovej práce sa definuje, čo je to personálny marketing a budovanie značky podniku. V prvej podkapitole sa definuje personálny marketing a jeho podstata pre podnik. Najprv sa teda definuje, prečo vznikol personálny marketing následne sa určí všeobecná definícia personálneho marketingu. Potom sa definujú ciele personálneho marketingu a benefity vykonávania personálneho marketingu v spoločnosti. V druhej podkapitole sa záverečná práca venuje budovaním značky zamestnávateľa v danom podniku. Najprv sa zameriava na identitu značky, ktorú spoločnosť prezentuje navonok a jej aspekty. Následne sa v tejto podkapitole definuje budovanie značky zamestnávateľa a jeho podstata. A napokon sa v kapitole definuje proces budovania značky zamestnávateľa.

V druhej kapitole záverečnej práce sa definuje cieľ záverečnej práce všeobecne a následne sa cieľ definuje aj v teoretickej a praktickej časti a potom sa určia čiastkové ciele záverečnej práce. V tretej kapitole záverečnej práce sa definuje objekt skúmania záverečnej práce, ďalej sa definujú rôzne metódy a postupy, ktoré sú v práci použité na zhromažďovanie informácií, analýzu budovania značky zamestnávateľa v danom podniku a metódy vyhodnotenia analýzy a interpretácie výsledkov.

V štvrtej kapitole sa charakterizuje podnik, v ktorom je záverečná práca vykonávaná, následne sa charakterizuje identita značky v podniku, aby sme mohli určiť, či je budovanie značky zamestnávateľa v súlade s touto identitou. Napokon pomocou dotazníka sa analyzuje budovanie značky zamestnávateľa v danej spoločnosti a hodnotia sa výsledky dotazníka. V poslednej kapitole sa navrhujú zlepšenia procesu budovania značky zamestnávateľa v danej spoločnosti.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

S personálnym marketingom sa v slovenskej literatúre stretávame iba nedávno a to hlavne v posledných rokoch. Prvý krát sa s pojmom stretávame s nemeckej literatúre v druhej polovici minulého storočia. Neskôr sa začala koncepcia rozširovať aj na východ od Nemecka a to konkrétne do Poľska, Česka a napokon aj na Slovensko.

V českej literatúre je personálny marketing chápaný ako jedna z najnovších tendencií marketingu a predstavuje spojenie nástrojov a techník marketingu s personálnym manažmentom podniku. Podľa Koubeka je cieľom personálneho marketingu upútanie pozornosti na kvality podniku pri vyhľadávaní, získavaní a udržiavaní pracovnej sily. Tuma tvrdí, že hlavnou úlohou personálneho marketingu je zabezpečenie pracovných síl a ich rozvoj. A napokon podľa Stýbla, personálny marketing nie je len získanie pracovnej sily z trhu práce, ale predovšetkým systém myslenia a riadenia orientovaný mimo organizácie, ale aj do vnútra danej organizácie.¹

Môžeme zhrnúť, že všetci autori sa na danú problematiku pozerajú komplexne. Teda berú do úvahy aj potenciálnych zamestnancov, ale aj existujúcich. Z toho vyplýva, že nejde len o to, ako podnik vplývajú vonkajšie strany, ale aj zamestnanci vnútri podniku. Stýblo ide ešte hlbšie a chápe personálny marketing ako systém myslenia, teda ako komplexný prístup k zamestnancom.

V slovenskej literatúre, sa o pojme začalo hovoriť v 90-tych rokoch minulého storočia.² S prílevom zahraničných investorov, sa na Slovensku začali vyvíjať nové tendencie v oblasti trhu aj riadenia a preto sa začíname stretávať aj s týmto pojmom. Vzhľadom na neschopnosť pracovnej sily prispôbiť sa zmeneným konkurenčným podmienkam, sa prioritným cieľom zahraničných podnikov stalo aktívne vyhľadávanie adekvátnej pracovnej sily. Preto sa v slovenskej literatúre stretávame s názormi na personálny marketing, ktoré ho chápu ako činnosti zamerané na utváranie, rozvíjanie a využívanie pracovného kapitálu na základe strategických cieľov podniku v súlade s podnikovou kultúrou. Teda je možné chápať personálny marketing ako etické poslanie

¹ KLIMENTOVÁ, Lenka. *Personálny manažment versus personálny marketing* [online]. Trnava: Trnavská univerzita v Trnave: Právnická Fakulta, 2008. s. 4. [30.10.2018]. Dostupné na: <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>

² KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999, s.74-75. ISBN 80-225-1206-0.

organizácie v oblasti práce s ľuďmi, vyjadrujúce podnikovú kultúru, hodnoty, normy a presvedčenie zamestnancov organizácie.³

Podstatnou súčasťou personálneho marketingu je budovanie značky zamestnávateľa. Značka zamestnávateľa je jedným z viacerých aspektov, ktoré môžu prilákať pracovnú silu a priniesť poľdniku adekvátnych kandidátov na voľné pracovné miesta hlavne v dobe, keď nastáva boj o talenty. Teda organizácie sa musia zamerať nielen na budovanie značky produktov a služieb, ale aj na budovanie značky zamestnávateľa. Mladá generácia si čím viac vyberá, ktorá firma vyhovuje im potrebám a hodnotám. Dôležitou motiváciou hlavne mladých zamestnancov už nie je len finančné ohodnotenie, ale skôr kultúra firmy, možnosti rozvoja a kariérneho rastu, Čoraz viac ide do popredia túžba zamestnancov urobiť zmenu, vykonať niečo, čo bude mať dôsledky pre spoločnosť. Teda ďalším aspektom hľadania zamestnania je aj to, koľko zodpovednosti zamestnanec dostane a ako môže ovplyvňovať procesy v organizácii. Teda budovanie značky zamestnávateľa umožňuje dať do popredia atraktivity zamestnaneckej skúsenosti v danej spoločnosti, a tým pádom prilákať viac kandidátov.

Cieľom budovania značky zamestnávateľa je teda systematický vývoj značky zamestnávateľa tak, že sa zlepšujú finančné, ekonomické a psychologické faktory skúsenosti zamestnancov a tým pádom sa zvyšuje pravdepodobnosť, že spoločnosť nájde a zamestná adekvátnych zamestnancov na voľné pracovné miesta.⁴ Podnik sa zameriava na zlepšenie pracovných podmienok pre zamestnancov, vytváranie hodnoty, ktorú zamestnanci vnímajú a zlepšuje vnímanie podniku v očiach zamestnancov. Taktiež prezentovaním svojich hodnôt k vonkajšiemu okoliu, prezentuje svoju značku zamestnávateľa a tým môže pritiahnúť adekvátnych uchádzačov o zamestnanie.

Taktiež budovanie značky zamestnávateľa, zvnútra organizácie s autenticnosťou a konzistentným obsahom, sa môže stať mocným nástrojom vytvorenia vzťahov so súčasnými a potenciálnymi zamestnancami a nástrojom toho, aby ich spoločnosť k sebe emocionálne pripútala.⁵ Teda v súčasnosti nejde len o poskytovanie benefitov

³ KLIMENTOVÁ, Lenka. *Personálny manažment versus personálny marketing* [online]. Trnava: Trnavská univerzita v Trnave: Právnická Fakulta, 2008. s. 5. [30.10.2018]. Dostupné na: <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>

⁴ HEERY, E., NOON. M. *A Dictionary of Human Resource Management*. 2 nd edition. Oxford: Oxford University Press, 2008. s. 21. ISBN 978-0-19-929876-1.

⁵ PLCHOVÁ, Jana – TURÁKOVÁ Alexandra. Budovanie značky zamestnávateľa ako súčasť podnikovej kultúry – výskum trendov v Číne. [online]. In: *Journal of Management and Economics*. Bratislava: OMCHaPT ÚM STU, 2016, roč. 8, č. 1, s. 56 [cit. 2018-12-29]. ISSN: 1338-5127. Dostupné na: http://www.maneko.sk/casopis/pdf/1_2016.pdf#page=53

zamestnancom, ale predovšetkým o vytvorenie vzťahu a akéhosi pomyselného puta so spoločnosťou.

Môžeme zhrnúť, že vzhľadom na dnešnú situáciu boja o talenty musia organizácie aktívne vyhľadávať pracovnú silu a zvyrazňovať kvality svojho podniku v zmysle zamestnaneckých benefitov, hodnôt firmy, psychických aspektov výnimočnosti spoločnosti a vízie organizácie, aby prilákali kvalitné ľudské zdroje a udržali si terajších zamestnancov spoločnosti.

1.1. Personálny marketing podniku

Koncept personálneho marketingu sa začal vyvíjať v 60. rokoch 20. storočia v nemeckej literatúre. Pojem sa začal rozvíjať v súvislosti so získavaním pracovných síl, keďže v danom období jej bolo nedostatok.⁶ Teoretické základy personálneho marketingu boli spomenuté v dielach expertov v riadení ľudských zdrojov. Teória personálneho marketingu sa riadi prístupom, ktorého základom v rámci personálneho a marketingového procesu je vytváranie pozitívneho imidžu zamestnávateľa v očiach potenciálnych a existujúcich zamestnancov.⁷

Personálny marketing je prepojením dvoch oblastí, ktoré podnik vykonáva a to personálneho manažmentu a marketingu. Marketing je definovaný ako organizačná funkcia, ktorá zahŕňa súbor procesov na vytváranie, komunikáciu a dodanie hodnoty zákazníkom a manažovanie vzťahov so zákazníkmi spôsobom, ktorý obohacuje podnik.⁸ Na druhej strane, je personálny manažment definovaný ako proces získavania, rozvíjania, motivovania a odmeňovania zamestnancov, aby sa dosiahli ciele organizácie.⁹ Spojením týchto dvoch oblastí môžeme povedať, že personálny marketing je marketing, ktorý chápe zamestnancov ako zákazníkov podniku, teda snaží sa prilákať pracovnú silu podniku, ale zároveň si ju udržať a udržiavať so zamestnancami dlhodobé vzťahy. Personálnym marketingom si chce spoločnosť tiež zabezpečiť spokojnosť zamestnancov a dlhodobú spoluprácu s nimi. Teda tak ako marketing prináša zákazníkovi hodnotu, personálny marketing chce túto hodnotu

⁶ MAIER, W.- FRÖHLICH, W.. *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991. s. 65. ISBN 3-409-13852-8.

⁷ POPKOVA, E. G.- CHASCHIN, V.V. – BOGDANOV, D.V.. Implementation of the Concept of Personnel Marketing In Modern Russia [online]. In: *World Applied Sciences Journal*. Russia: IDOSI Publications, 2013, roč. 3, č. 22, s. 389-390, [20.10.2018]. ISSN 1818-4952. Dostupné na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.388.4441&rep=rep1&type=pdf>

⁸ FERREL, O.C. – HARTLINE, Michael D.. *Marketing Strategy*. 4. vyd., Mason, OH: Thomson South-Western, 2008. s. 7. ISBN 978-0-324-36272-5

⁹ DEP, Tapomoy. *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools and Application*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2006. s. 8. ISBN 9788126905904

priniesť zamestnancom, aby zvýšil svoju konkurenčnú schopnosť a to práve kvalitnou pracovnou silou.

Personálny marketing teda predstavuje pomerne novú oblasť v personálnych činnostiach. Vyčlenil sa z personálneho manažmentu a dôvodom jeho vyčlenenia bolo v prvom rade to, že sa pracovná sila začala chápať ako ľudský kapitál organizácie.¹⁰ Teda pracovná sila sa začala chápať ako niečo, čo predstavuje konkurenčnú výhodu resp. nevýhodu podniku, ktorá determinuje úspešnosť podniku, atď. A teda organizácia už nechápe kvalitnú pracovnú silu ako niečo, čo je ľahko nahraditeľné, ale skôr ako podstatný element podniku, ktorý odráža jeho ziskovosť a inovatívnosť.

Druhým faktorom vzniku personálneho marketingu bolo to, že klasické postupy a metódy získavania pracovných miest boli nedostačujúce a neprilákali kvalitnú pracovnú silu, ktorú podnik potreboval. Inercia pracovných miest už nepostačovala a z dôvodu prevažujúcej ponuky práce, začala vznikať potreba aktívne vyhľadávať a získavať pracovnú silu.¹¹ Teda už nebolo postačujúce, aby mal podnik inzerciu v novinách alebo na internete, vyhľadávanie a získavanie zamestnancov bolo potrebné vykonávať aktívne a inými spôsobmi ako dovtedy. Teda zamestnanci sa začali vyhľadávať cez rôzne iné médiá a to ako napr.: LinkedIn, Facebook, Instagram, atď.

Ako môžeme vidieť vývoju personálneho marketingu predchádzalo viacero zmien. Prvou príčinou bol nedostatok pracovných síl a teda prevaha ponuky práce nad jej dopytom. To znamená, že si pracovná sila mohla vybrať, ktorú ponuku práce si vyberie a taktiež mohla vyjednávať lepšie podmienky práce, keďže podniky trpeli nedostatkom pracovných síl. Ďalším prvkom vývoju bola zmena chápania pracovnej sily a to ako ľudského kapitálu, teda podnik začal chápať, že od pracovnej sily závisí úspešnosť firmy. Teda organizácie začali chápať, že treba rozvíjať potenciál zamestnancov, aby sa podnik mohol ďalej rozvíjať. Napokon aj zmena zmýšľania pracovnej sily a presun jej pozornosti na iné médiá, viedli k tomu, že bežná inzercia firiem nebola postačujúca na získanie kvalitnej pracovnej sily. Taktiež sa pracovná sila stala náročnejšia na výber zamestnávateľa. Pracovná sila už nehľadá iba stabilitu a dobré platové ohodnotenie, dôležitými faktormi sa stali napr.: sociálna firemná zodpovednosť, imidž spoločnosti, jej hodnoty a kultúra.

¹⁰ SZARKOVÁ, Miroslava a kol. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 19. ISBN 978-80-225-3594-6

¹¹ SZARKOVÁ, Miroslava a kol. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 19. ISBN 978-80-225-3594-6

1.1.1. Definícia personálneho marketingu podniku

Pre definovanie personálneho marketingu je podstatné pozrieť sa aj na vývoj názorov na tento pojem. Názory na personálny marketing sú rôzne a preto sú v práci uvedené viaceré, aby sa získal celkový pohľad na problematiku a vedelo sa určiť, čo tento pojem reálne predstavuje.

Autori, Popkova, Chaschin a Bogadov vo svojom diele tvrdia, že chápanie personálneho marketingu vedie k dvom extrémom. Na jednej strane, je personálny marketing chápaný ako špecifická aktivita, ktorá sa orientuje na dlhodobú atraktivitu podniku pre relevantnú cieľovú skupinu, a to pre potenciálnych a existujúcich zamestnancov. Na druhej strane, je personálny marketing chápaný ako podnikanie kupujúceho, ktorý aktívne ovplyvňuje predávajúcich pracovnej sily. Teda potenciálny alebo existujúci zamestnanec je jednotlivec, ktorý má nízku zotrvačnosť cieľov a vysoký stupeň ich zložitosti. Za to ciele spoločnosti sú zotrvačné a štrukturálne jednoduché, ako cash flow, výnos a obchodná hodnota.¹² Teda jednotlivec má ciele, ktoré sa môžu rýchlo meniť, za to ciele spoločnosti sú viac menej nemenné. Taktiež jednotlivec má komplexnejšie ciele ako spoločnosť a teda sú zložitejšie na ich dosiahnutie.

Wunderer a Kuhn chápu personálny marketing iba ako jednu oblasť personálneho marketingu a to ako získavanie zamestnancov, kde sú aplikované marketingové techniky a nástroje.¹³ Avšak tento pohľad je len čiastkový, lebo nezahŕňa stabilizáciu zamestnancov, ktorá je kľúčovým prvkom pre to, aby sa podnik rozvíjal a prosperoval. Ak by mal podnik vysokú fluktuáciu, nezáleží na tom, akých kvalifikovaných pracovníkov by mal, lebo by sa v podniku nemohli dlhodobo rozvíjať a tým pádom by podniku nepriniesli pridanú hodnotu.

Kuypers a Nunne vnímajú personálny marketing ako spôsob predaja zamestnávateľa na trhu práce a zároveň tvrdia, že sa podnik musí prispôbiť požiadavkám trhu.¹⁴ Na personálny marketing sa pozerajú viac z obchodného hľadiska, teda ako na transakciu na trhu práce. Zamestnávateľ sa musí „predať“ potenciálnym zamestnancom, aby v danom podniku chceli pracovať. Zároveň musí brať do úvahy aj to, čo ponúkajú ostatné spoločnosti svojim zamestnancom, aby im vedel konkurovať a stať sa zamestnávateľom, ktorého si

¹² POPKOVA, E. G.- CHASCHIN, V.V. – BOGDANOV, D.V.. Implementation of the Concept of Personnel Marketing In Modern Russia [online]. In: *World Applied Sciences Journal*. Russia: IDOSI Publications, 2013, roč. 3, č. 22, s. 389, [20.10.2018]. ISSN 1818-4952. Dostupné na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.388.4441&rep=rep1&type=pdf>

¹³ WUNDERER, R. - KUHN, T. *Unternehmerisches Personalmanagement*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993. s. 145. ISBN 3-593-34943-4.

¹⁴ MAIER, W. - FRÖHLICH, W.. *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991. s. 62. ISBN 3-409-13852-8.

pracovná sila vyberie, tzv. „employer of choice“. Opäť sa tento pohľad zameriava skôr na získanie zamestnancov ako na ich stabilizáciu a udržanie.

Armstrong tvrdí, že zabezpečovanie ľudských zdrojov pre podnik znamená získanie a udržanie si ľudí, ktorých podnik potrebuje a zároveň ich produktívne využitie.¹⁵ Teda je potrebné vyhľadať ten správny „fit“ pre organizáciu, či už z osobnostného hľadiska, ale samozrejme aj z odborného hľadiska a aby daný kandidát bol v súlade s hodnotami podniku. Ľudský kapitál teda netreba len vyhľadať, ale aj rozvíjať a „správne využívať“, ako je uvedené vyššie. Teda treba skúmať potenciál zamestnancov a podľa toho ich ďalej rozvíjať a dávať im úlohy, ktoré ich budú vyzývať k lepším výkonom.

Jemala ho vníma z pohľadu zamerania sa na zákazníka a to tak, že je podstatné zvoliť vhodné nástroje marketingového mixu, pomocou ktorých sa podnik zameriava na istý segment na trhu práce a môže pôsobiť ako atraktívny zamestnávateľ pre uchádzačov, ktorých chce získať.¹⁶ Teda hovorí o transformácii myslenia podniku a to v tom zmysle, že podnik sa na zamestnancov pozerá ako zákazníkov, keďže si môže pracovná sila vyberať z rôznych pracovných miest, a preto sa musí stať atraktívnym, aby si ho uchádzači vybrali. Teda podnik musí poskytovať potenciálnym zamestnancom rôzne benefity, ako aj zaujímavé pracovné miesto, aby si zamestnancov získal a udržal.

Bühner personálny marketing skôr chápe ako proces, ktorým sa zabezpečia dlhodobé ľudské zdroje, teda strategický potenciál podniku.¹⁷ Nemyslí sa tým iba získanie kvalitnej pracovnej sily, ale aj jej stabilizáciu a udržanie. Teda aby pracovná sila splňala strategické ciele podniku, je podstatné, aby sa podnik staral o to, aby sa pracovná sila rozvíjala v podniku a tým prinášala nadštandardné výsledky.

Na záver môžeme zhrnúť, že personálny marketing je proces, ktorý chápe zamestnancov podniku ako zákazníkov, teda zamestnávateľ sa musí na trhu práce predať a byť atraktívny, aby prilákal kvalitnú pracovnú silu. Personálny marketing teda zobrazuje dlhodobú atraktivitu podniku. Úlohou personálneho marketingu je získať a udržať si zamestnancov, aby disponoval dlhodobými ľudskými zdrojmi a vytváral strategický potenciál podniku.

¹⁵ BEDNARIK, Jaroslav – MÁLIKOVÁ, Iveta. *Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2016. s. 101. ISBN 978-80-8105-825-7

¹⁶ BEDNARIK, Jaroslav – MÁLIKOVÁ, Iveta. *Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2016. s. 104. ISBN 978-80-8105-825-7

¹⁷ BÜHNER, R.. *Personalmanagement*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag, 1994. s. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.

1.1.2. Ciel' personálneho marketingu

Personálny marketing slúži na zaistenie potrieb ľudského kapitálu, vytvorenie vzťahu so zamestnancami a ich udržanie v spoločnosti. Najprv musí prilákať vhodnú pracovnú silu na voľné pracovné miesta a neskôr ponúknuť takú hodnotu, aby sa ľudské zdroje stali strategickými pri výkonnosti podniku.

Klimentová uvádza, že personálny marketing má nasýtiť potreby zamestnanosti danej firmy prostredníctvom konkurencieschopnej personálnej politiky spoločnosti. Následne harmonizuje záujmy a očakávania zamestnancov, pričom rešpektuje politiky podniku. Teda cieľom personálneho marketingu je zabezpečiť optimálnu štruktúru, počet a kvalitu ľudských zdrojov v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi organizácie. Pri optimálnej štruktúre ľudského kapitálu spoločnosti si podnik vyberá iba vysoko kvalifikovaných pracovníkov a tým sa zvyšuje kvalita ľudského kapitálu v spoločnosti.¹⁸ V personálnom marketingu teda ide aj o to, aby boli očakávania zamestnancov v súlade s politikami podniku a ich dlhodobými cieľmi.

Poláková a Häuser tvrdia, že v personálnom marketingu sa zamestnanci stávajú klientmi a útvár personálneho manažmentu má za úlohu získať a udržať si týchto „klientov“. Personálny marketing preto pomáha rozpoznávať potreby a prania zamestnancov, či už terajších alebo potenciálnych, a takto si podnik získava konkurenčnú výhodu voči ostatným organizáciám v odvetví. Teda spoločnosť aktívne pôsobí na trhu práce a realizuje také aktivity, ktoré podporujú atraktivnosť podniku na trhu práce. Podnik musí preto analyzovať také faktory na trhu práce, ktoré ovplyvňujú formovanie a existenciu pracovnej sily v spoločnosti. Podnik analyzuje aj svoju internú a externú personálnu politiku, situáciu na trhu práce, ekonomické a sociálne faktory, populačný vývoj, demografiu, legislatívu a mnohé ďalšie faktory.¹⁹ Teda iba napĺňaním potrieb zamestnancov si ich podnik môže dlhodobo udržať a stať sa atraktívnym zamestnávateľom. Pomocou analýzy faktorov na trhu práce a správnym vykonávaním personálnej politiky sa potom organizácia môže stať preferovaným zamestnávateľom oproti svojim konkurentom v danom odvetví.

Môžeme teda zosumarizovať, že hlavným cieľom personálneho marketingu je získať a udržať si pracovnú silu v potrebnej štruktúre, počte a kvalite s tým, že podnik má naplnené potreby zamestnanosti a zvyšuje kvalitu ľudského kapitálu spoločnosti. Následne

¹⁸ KLIMENTOVÁ, Lenka. *Personálny manažment versus personálny marketing* [online]. Trnava: Trnavská univerzita v Trnave: Právnická Fakulta, 2008. s. 7. [cit. 2018-12-29]. Dostupné na: <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>

¹⁹ POLÁKOVÁ, I. - HÄUSER, S. Personální marketing. In: *Moderní řízení*, roč. 38, 2003, č. 8, s. 46-47. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

harmonizuje záujmy a očakávania zamestnancov, čím sa pre nich stáva atraktívnym zamestnávateľom a neskôr sa stáva preferovaným zamestnávateľom. Napokon sa zamestnanci stávajú lojálnymi a prinášajú spoločnosti dlhodobý vysoký výkon.

1.2. Budovanie značky zamestnávateľa

Budovanie značky podniku v zmysle personálneho marketingu podniku predstavuje budovanie značky s cieľom prilákať, nie zákazníkov pre spoločnosť, ale ich zamestnancov a následne s nimi vytvoriť vzťah a udržať si ich z dlhodobého hľadiska. Teda môžeme povedať, že budovanie značky podniku je spôsobom ako splniť ciele personálneho marketingu podniku, a to konkrétne získať a udržať si zamestnancov. Atraktívna značka zamestnávateľa taktiež umožňuje prilákanie dostatočného množstva kandidátov pre otvorené pracovné miesta a spoločnosť môže znížiť čas potrebný na výber zamestnancov. Ďalšou výhodou je zníženie nákladov na tento proces, pozitívne povedomie značky medzi pracujúcimi a zvýšená atraktivita značky.

1.2.1. Identita značky

Identita značky predstavuje to, ako podnik chce byť vnímaný vonkajším svetom. Teda predstavuje to, čo podnik vysiela k okoliu ako napr.: reklama, produkty, meno, vizuálne znaky, atď. Ale to, ako vníma okolie podnik, môže byť odlišné, vtedy hovoríme o imidži podniku. Preto je nevyhnutné, aby manažment cielene propagoval značku, keďže je identita kľúčom akceptovania značky na trhu.²⁰

Teda imidž značky je odrazom minulých udalostí, ktoré si ľudia zapamätali. Je to rozdiel medzi komunikačnými záujmami spoločnosti a výsledkom tejto komunikácie. Preto manažment značky určuje tieto ciele ešte pred komunikáciou s vonkajším prostredím. Identita značky je „pravda“ spoločnosti, nie je odrazom minulých udalostí, ale tým čo spoločnosť chce, aby si vonkajšie prostredie o nej zapamätalo. Identita značky potom nie je vymyslená alebo odvodená od trhovej analýzy, ale je odkrytá vonkajšiemu prostrediu. Identita značky nepredstavuje len logo, grafiku, meno, ale je to hlavne jasná definícia toho, čo značka chce reprezentovať.²¹

Kapferer uviedol koncept identity značky ako pyramídy, ktorá pozostávala z troch levelov. Neskôr túto koncepciu prevzal Doyle a vytvoril koncepciu pyramídy značky. Základom identity značky je jadro značky, ktoré je na vrchu pyramídy a zostáva nezmenené.

²⁰ GRÜNEWÄLDER, Arend. *Employer Branding: Marketing the company as an attractive employer*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2007. s. 1. ISBN 978-3-640-13747-3

²¹ MOINGEON, Bertrand – SOENEN, Guillaume. *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational strategies*. New York: Routledge, 2002. s. 175-176. ISBN 0-203-36172-5

V strede pyramídy je štýl značky, ktorý pozostáva z kultúry značky, z osobnosti značky a z vlastného obrazu značky. Spodným levelom je téma značky, čiže ako značka komunikuje svoje meno, ako vykonáva reklamu, a pod. Ďalej sa sem zahŕňajú aj fyzické vlastnosti produktu ako farba a logo. Témy značky sú flexibilnejšie ako štýl a jadro značky a menia sa podľa módy, štýlu a vyvíjajúcou sa technológiou.

Teda koncepcia identity značky podľa Doylea má šesť dimenzií a predstavuje ovplyvňovanie potenciálnych zamestnancov firmy. Prvou dimenziou sú fyzické vlastnosti, ktoré predstavujú výzor značky z hľadiska mena značky, loga, zvolených farieb a obalu produktov. Druhou dimenziou je odraz komunikácie s vonkajším prostredím, čo predstavuje, aký imidž si značka vytvára vzhľadom na komunikáciu s vybranou cieľovou skupinou. Následne sú to vzťahy, teda ide o to, ako sa značka snaží nadviazať vzťahy s potenciálnymi a existujúcimi zamestnancami. Štvrtou dimenziou je osobnosť značky, jej individuálny charakter. Následne ide o kultúru značky, ktorá predstavuje hodnoty, ktoré sú prezentované danou značkou. Poslednou dimenziou je obraz o značke. Obraz o značke predstavuje to, ako sa zamestnanec vidí vo vzťahu k danej značke.²²



Obrázok 1 Doyle Pyramída Identity Značky

Zdroj: Vlastné spracovanie. GRÜNEWÄLDER, Arend. *Employer Branding: Marketing the company as an attractive employer*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2007. s. 2. ISBN 978-3-640-13747-3

Na túto koncepciu nadväzuje „brand identity prism“, teda hranol identity značky, ktorú definoval Kapferer, ktorá je založená na predpoklade známeho riaditeľa európskej

²² FYALL, Alan – GARROD, Brian. *Tourism marketing: A collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications, 2004. s. 72-73. ISBN 1-873150-90-3

reklamy 70-tych a 80-tych rokov J. Seguela, že značka je ako osoba, a teda má fyzické aspekty (telo, silné stránky, know-how, špecifické schopnosti), osobnosť alebo charakter, štýl alebo špecifické a rozpoznateľné spôsoby správania sa.

Hranol identity značky predstavuje šesť aspektov identity značky, ktoré značke pridávajú hodnotu. Dva aspekty sa odrážajú od Segualovho predpokladu a zdôrazňujú fyzický aspekt a aspekt osobnosti, ďalej sa zameriava na kultúrny a vzťahový aspekt a následne je to identita vnímaná potenciálnymi zamestnancami a obraz o značke.²³ Teda môžeme vidieť, že šesť dimenzií je totožných z Doylovou pyramídou.

Fyzické aspekty, vzťahový aspekt a identita vnímaná okolím sú v hranole zobrazené ako externalizácia. To znamená, že tieto aspekty sú komunikované otvorene, sú viditeľné a materiálne. Nazývame ich aj ako sociálne aspekty, ktoré zobrazujú vonkajšie prejavy značky. Na druhej strane osobnostné aspekty, kultúra a obraz o značke sú zahrnuté v internalizácii, teda sú zahrnuté priamo v danej značke, sú jej vnútom a nie sú viditeľné ľahko resp. pre každého človeka.²⁴

Prvý aspekt predstavuje fyzické špecifiká a vlastnosti. Teda ide o hmotné charakteristiky značky, ako je meno, logo, symbol, slogan, atď. Taktiež to môže byť práve typický produkt danej značky, ktorý reprezentuje jej kvalitu. Druhým aspektom je osobnosť značky. Aspekt osobnosti predstavuje spôsob komunikácie, aký spoločnosť volí, ako sa značka prejavuje, a teda chápe sa ako osobnosť. Teda je charakterizovaná rôznymi túžbami, zručnosťami, cnosťami a psychologickými vlastnosťami.²⁵

Tretí aspekt je vzťah k podniku k potenciálnym zamestnancom. Tento aspekt je veľmi podstatný pre spoločnosti v službách, keďže sú v neustálom kontakte s vonkajším prostredím. Príkladom tohto vzťahu môže byť napríklad exkluzivita, ktorou sa značka vyznačuje; štýl života resp. status, ktorý značka evokuje; alebo to môže byť spôsob akým značka prezentuje svoj vzťah k okoliu, či je viac profesionálna alebo skôr neformálna. Štvrtým aspektom je kultúra, ktorá sa dotýka podnikovej vízie a misie. Tento aspekt je založený na predpoklade, že značky majú svoje hodnoty.²⁶ Je to zdroj aspiračnej moci

²³ MOINGEON, Bertrand – SOENEN, Guillaume. *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational strategies*. New York: Routledge, 2002. s. 178. ISBN 0-203-36172-5

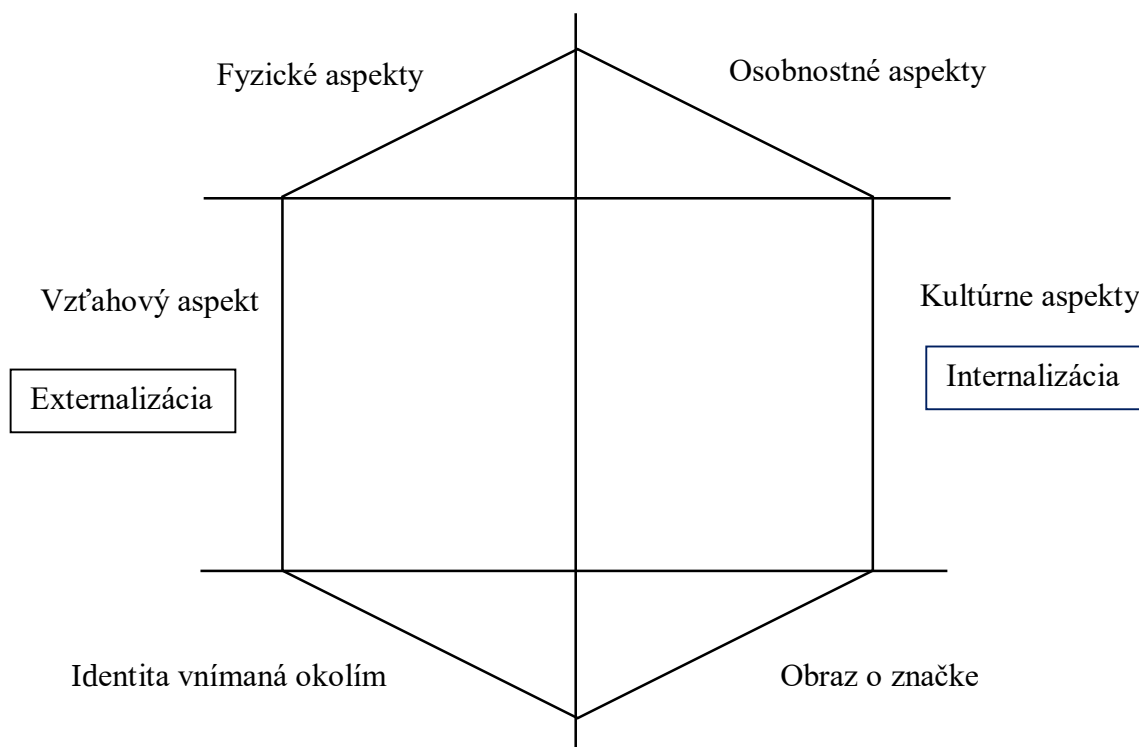
²⁴ TUOMINEN, Pekka. *Managing Brand Equity* [elektronický zdroj]. s. 69. [cit. 2018-12-24]. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/5a49/dfc627a8ce55369687bc53c17b06c84e5252.pdf>

²⁵ KAPFERER, J.N. *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4. vyd. London: Kogan Page, 2008. s. 182-184. ISBN 978-0-7494-5058-4

²⁶ MOINGEON, Bertrand – SOENEN, Guillaume. *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational strategies*. New York: Routledge, 2002. s. 178-179. ISBN 0-203-36172-5

spoločnosti, sú to teda základné princípy riadenia značky vo vonkajších znakoch. Kultúrny aspekt je jadrom značky, hrá kľúčovú úlohu v rozlišovaní značiek a indikuje charakter, ktorého hodnoty sú zosobnené v produktoch a službách.²⁷

Piatym aspektom je identita vnímaná okolím. Teda ide o to, ako potenciálni zamestnanci vnímajú danú značku a ako vnímajú, koho daná spoločnosť preferuje ako svojich zamestnancov. Môže ísť o fyzické aspekty, ako je veková skupina zamestnancov alebo štýl obliekania, následne je to spôsob komunikácie, správania sa alebo aj možnosť prejavu emócie a príslušnosť k skupine, čo je evokované v potenciálnych zamestnancoch a ako vnímajú danú spoločnosť. Posledným aspektom je obraz o značke. Teda ide o to, že značka ovplyvňuje sebahodnotenie zamestnancov. Tak ako evokuje určité charakteristiky na vonkajšie prostredie, tak značka evokuje isté charakteristiky v zamestnancoch, ktorí pracujú v tejto spoločnosti.²⁸



Obrázok 2 Kapferer Brand Identity Prism

Zdroj: Vlastné spracovanie. KAPFERER, J.N. *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4. vyd. London: Kogan Page, 2008. s. 183. ISBN 978-0-7494-5058-4

Spojením Doylovej pyramídy identity značky a Kapfererového hranola identity značky, môžeme jasne vidieť prepojenie týchto dvoch koncepcií identity značky. Teda

²⁷ KAPFERER, J.N. *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4. vyd. London: Kogan Page, 2008. s. 184-185. ISBN 978-0-7494-5058-4

²⁸ KAPFERER, J.N. *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4. vyd. London: Kogan Page, 2008. s. 186. ISBN 978-0-7494-5058-4

z uvedeného vyplýva, že dané dimenzie nepatria do jadra značky, ktoré je základom značky a zostáva nezmenené. Následne internalizáciou je štýl značky, ktorý je flexibilnejší a zodpovedá emocionálnym a reprezentatívnym zložkám, ktoré sú vzácnejšie ako fyzické aspekty, ktoré naopak zodpovedajú prvým stupňom budovania značky. Teda tieto nehmotné prvky sa týkajú názorov a významu značky, ktoré sú v myšliach zamestnancov.

Obidve koncepcie sa využívajú v praxi a umožňujú manažérom porozumieť značke, jej silným stránkam a príležitostiam. Taktiež pomáhajú vytvoriť stratégiu značky a pozíciu značky na trhu. Následne pomáhajú rozvíjať posolstvo značky pomocou balenia, dizajnu, reklamy, atď. Napokon pochopenie jadra a štýlu značky umožňuje určiť, ako firma môže rozvíjať svoje produkty a rozširovať sa na trhové segmenty.²⁹



Obrázok 3 Spojenie Hranolu a Pyramídy Identity Značky

Zdroj: Vlastné spracovanie. TUOMINEN, Pekka. *Managing Brand Equity* [elektronický zdroj]. s.70 . [cit. 2018-12-24]. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/5a49/dfc627a8ce55369687bc53c17b06c84e5252.pdf>

Z uvedeného vyplýva, že identita značky je podstatným aspektom budovania značky a teda nie je dôležité sa zaoberať tým, ako sa podnik prezentuje, ale aj tým ako je podnik reálne vnímaný okolím. Všetky aspekty spomenuté v Pyramíde identity značky aj Hranole identity značky ovplyvňujú ako je podnik vnímaný potenciálnymi zamestnancami, ako ho vnímajú terajší zamestnanci podniku, ako sa s ním stotožňujú, ako sa správajú a následne aj ako o podniku hovoria vo svojom okolí a tým ovplyvňujú potenciálnych zamestnancov podniku.

²⁹ TUOMINEN, Pekka. *Managing Brand Equity* [elektronický zdroj]. s. 69-70. [cit. 2018-12-24]. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/5a49/dfc627a8ce55369687bc53c17b06c84e5252.pdf>

1.2.2. Pojem budovania značky zamestnávateľa

Budovanie značky zamestnávateľa, teda employer branding je novší koncept, ktorý pomáha prilákať potenciálnych zamestnancov a taktiež udržať tých terajších. Employer branding musí byť v súlade so značkou produktov a firmy ako takej. Aj keď existuje istá podoba so značkou produktov a spoločnosti ako takej s employer brandingom, sú tu aj dva základné rozdiely. Prvým je to, že budovanie značky zamestnávateľa sa zameriava na spoločnosť ako zamestnávateľa, teda na jeho identitu v tomto ponímaní. Druhým rozdielom je to, že employer branding je adresovaný externému ale aj internému „publiku“, teda aj súčasným zamestnancom, ale aj tým potenciálnym, pričom značka produktov a podniku ako takého je adresovaná iba externému okoliu.³⁰

Budovanie značky zamestnávateľa predstavuje spôsob, akým je vnímaný daný podnik potenciálnymi zamestnancami. Teda táto koncepcia odpovedá na otázku, prečo by sa mal daný kandidát zamestnať práve v danej spoločnosti. Informuje potenciálnych zamestnancov o kultúre, činnosti a benefitoch spoločnosti a teda determinuje to, či sa daná spoločnosť stane preferovanou pre potenciálnych zamestnancov alebo nie. Budovanie značky zamestnávateľa je teda definovanie, diferencovanie a všestranná podpora signálov, ktoré organizácia vysiela k terajším ale aj potenciálnym zamestnancom. Teda buduje identitu firmy a zahŕňa firemné hodnoty, systémy, politiku a správanie voči súčasným a potenciálnym zákazníkom. Inými slovami, ide o tvorbu značky zamestnávateľa na pracovnom trhu.³¹

Grünwälder chápe employer branding ako proces, pri ktorom sa zamestnávateľ snaží mať v mysliach cieľovej skupiny, teda potenciálnych zamestnancov, povedomie dobrého zamestnávateľa, teda „great place to work“. Je to koncept, ktorý pochádza z obchodnej strany spoločnosti a to z hľadiska toho, že značka produktu je navrhnutá tak, aby vytvorila dlhodobý imidž spoločnosti v mysliach zákazníkov a to takým spôsobom, že si zákazník značku stotožňuje s kvalitou produktov alebo služieb danej spoločnosti. Teda podobne pri budovaní značky zamestnávateľa sa používa obdobný prístup. Znamená to, že značka spoločnosti je navrhnutá tak, aby vytvárala taký imidž v mysliach potenciálnych zamestnancov, že sa spoločnosť stane preferovanou ako zamestnávateľ a to z toho dôvodu,

³⁰ BACKHAUS, Kristin - TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding [online]. In: *Career Development International*. New York: Emerald Group Publishing Limited, 2004, roč. 9, č. 5, s. 503 [2018-12-28]. ISSN 1362-0436. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding

³¹ BEDNARIK, Jaroslav – MÁLIKOVÁ, Iveta. *Ludské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*. Trnava: Univerzita sv. Cyríla a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2016. s. 114. ISBN 978-80-8105-825-7

že imidž spoločnosti pôsobí na zamestnancov a okolie podniku tak, že spoločnosť je dobre manažovaná a zamestnanci sa neustále učia niečo nové a rozvíjajú sa. Employer branding preto používa nástroje marketingu, PR a reklamy, aby zmenili imidž spoločnosti, ktorý majú cieľoví kandidáti v mysliach ohľadom to, aké to je pracovať v danej spoločnosti.³²

Handing tvrdí, že budovanie značky zamestnávateľa súvisí s marketingom. Následne hovorí, že employer branding pomáha spoločnostiam sústrediť sa na to, ako sa môžu identifikovať v rámci svojho odvetvia ako zamestnávateľ, identifikovať svojich aktuálnych zamestnancov, prejavovať sa ako potenciálny zamestnávateľ uchádzačov a aj ako partner pre klientov. Aj keď je budovanie značky zamestnávateľa celkom nová idea, niektoré firmy ju využívali už istý čas.³³

Ďalší autori ako Ambler a Barrow definujú employer branding ako benefity, ktoré sú poskytované zamestnávateľom a ním aj identifikované. Príkladom takýchto benefitov môžu byť ekonomické benefity, teda finančné ohodnotenie, odmeny, atď, ďalej sú to funkčné benefity ako napríklad odborná príprava, zručnosti a iné pracovné činnosti súvisiace s rozvojom a napokon ide o psychologické benefity ako identita, pocit uznania a príslušnosti.³⁴

Barrow ďalej definuje štyri elementy na opísanie značky zamestnávateľa. Prvým elementom je „Employment Package“, teda balík zamestnanosti. Ide o všetky aspekty, ktoré pomáhajú uzavrieť dohodu medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Patri sem finančné ohodnotenie, rovnováha práce a voľného času, úloha zamestnanca v organizácii a profesionálny rozvoj. Druhým elementom značky zamestnávateľa je kultúra a prostredie v danej spoločnosti. Predstavuje to fyzické pracovné prostredie, veľkosť organizácie alebo aj prístup podniku práci. Ďalším elementom je imidž a reputácia značky. Budovanie značky zamestnávateľa je bez integrity je neúčinné, lebo po prijatí zamestnanec zistí, že spoločnosť nie je taká, ako mu bolo predstavené a nezostane vo firme dlhú dobu. Posledným elementom

³² GRÜNEWÄLDER, Arend. *Employer Branding: Marketing the company as an attractive employer*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2007. s. 3. ISBN 978-3-640-13747-3

³³ MELIN, Emma. *Employer Branding: Likeness and Differences between External and Internal Employer Brand Images* [elektronický zdroj]. Luleå University of Technology: Department of Business Administration and Social Sciences, 2005. s. 9. [cit. 2018-12-26]. Dostupné na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1030734/FULLTEXT01.pdf>

³⁴ BISWAS, Mukesh. *Employer Branding: A Human Resource Strategy* [elektronický zdroj]. 2013. s. 7. [cit. 2018-12-26]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy

je správanie sa manažmentu. Pokiaľ sa manažment nezúčastňuje výberového procesu, employer branding proces bude neúčinný.³⁵

Sullivan tvrdí, že budovanie značky zamestnávateľa je cielená dlhodobá stratégia na spravovanie povedomia a vnímania značky u zamestnancov, potenciálnych zamestnancov a zainteresovaných osôb.³⁶ Sullivanova definícia je podobná s definíciou, ktorú uvádza Handing, pretože oboja autori sa sústredia na vnímanie značky u terajších a potenciálnych zamestnancov a partnerov spoločnosti.

Z uvedeného môžeme skonštatovať, že budovanie značky zamestnávateľa je dlhodobá stratégia, ktorá sa snaží o pozitívne vnímanie spoločnosti u terajších resp. potenciálnych zamestnancov. Teda ide o vytvorenie takej značky, ktorá bude preferovaná uchádzačmi o zamestnanie a bude považovaná za dobrého zamestnávateľa. V takejto spoločnosti sa môžu zamestnanci rozvíjať a prinášať nové poznatky, ktoré sú vítané manažmentom. Teda ide o rôzne benefity, ktoré spoločnosť ponúka svojim zamestnancom a tie sú pre nich príťažlivé a preto sa spoločnosť stáva „employer of choice“.

1.2.3. Podstata budovania značky zamestnávateľa

Budovanie značky zamestnávateľa je v súčasnosti veľmi využívaným nástrojom personálneho marketingu. Momentálne vo svete nastala situácia, kedy je dopyt po talentovaných uchádzačoch vyšší ako ponuka týchto uchádzačov. Dôvodom tohto nedostatku je starnúca pracovná sila, vznik nových pozícií, konkurenčné podnikateľské prostredie, otvorený trh a konkurujúce ponuky pracovných pozícií. Okrem toho sú talenty čím viac mobilnejšie, majú vysoko prenosné zručnosti a sú dobre informované. V súčasnosti si absolventi môžu nájsť prácu aj v ekonomickej recesii. Teda firmy hľadajú tých najlepších uchádzačov a preto sa musia stať preferovanou spoločnosťou, ktorú si tento uchádzač vyberie. Preto sa spoločnosti čím viac zaoberajú vzťahmi so zamestnancami z hľadiska príťažlivosti spoločnosti, motivácie a udržiavania talentov, ktoré sú základnými faktormi úspechu spoločnosti. Teda spoločnosti berú do úvahy rôzne spôsoby a stratégie prilákania talentovaných uchádzačov. Niektoré dokonca zamestnávajú zahraničných zamestnancov

³⁵ BARROW v BISWAS, Mukesh. *Employer Branding: A Human Resource Strategy* [elektronický zdroj]. 2013. s. 8-9. [cit. 2018-12-27]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy

³⁶ ALNIAÇIK, Esra – ALNIAÇIK, Ümit. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender and current employment status. [online] In: *SciVerse Science Direct: Procedia Social and Behavioral Sciences*. Kocaeli: Elsevier, 2012, č. 58, s. 1337. [cit. 2018-12-26] Dostupné na: https://ac.els-cdn.com/S187704281204579X/1-s2.0-S187704281204579X-main.pdf?_tid=33e7d829-1740-4090-84b7-b33e13cf7162&acdnat=1545839969_b026b9515e075480dfe44c3c9372c5a1

a to ani nie z dôvodu nedostatku uchádzačov, ale z dôvodu nedostatku zručností miestnych uchádzačov.³⁷

Budovanie značky zamestnávateľa je založené na predpoklade, že ľudský kapitál prináša spoločnosti hodnotu a prostredníctvom správnych investícií do ľudského kapitálu je výkon spoločnosti zlepšený. Popritom spoločnosti so silnou značkou zamestnávateľa môžu potenciálne znížiť náklady na získavanie zamestnancov, zlepšiť vzťah spoločnosti so zamestnancami, zvýšiť mieru udržania zamestnancov a dokonca ponúkať nižšie finančné ohodnotenie pri podobných pozíciách v porovnaní so spoločnosťami, ktoré majú slabšiu značku spoločnosti. Keďže sa súťaženie o najlepších zamestnancov stalo takmer také urputné ako o zákazníkov, spoločnosti sa musia diferencovať od svojich konkurentov aj v tomto smere, aby sa stali atraktívnymi zamestnávateľmi pre budúcich uchádzačov, ale aj súčasných zamestnancov. Je teda veľmi dôležité pre firmy zistiť, čo priťahuje uchádzačov o zamestnanie do organizácie. Atraktívnosť podniku teda znamenajú benefity, ktoré si potenciálni zamestnanci predstavujú, vzhľadom na prácu v istej spoločnosti. Môžu to byť napríklad: vnímaná ekonomická hodnota, úroková hodnota, sociálna hodnota, vývojová hodnota alebo aplikačná hodnota.³⁸

Grünwälder vo svojej práci uvádza výskum najčastejších očakávaní výsledkov vplyvu budovania značky zamestnávateľa profesionálmi v HR vo viacerých krajinách boli: ľahšie prilákanie kandidátov, rozpoznanie spoločnosti ako „employer of choice“, zvýšená miera udržania zamestnancov, skrátený čas obsadenia pozície a uskutočňovanie vízie a hodnôt spoločnosti. Následne rozpoznáva dva hlavné dôvody, prečo je pre spoločnosti podstatný employer branding. Prvým dôvodom je prilákanie a udržanie zamestnancov. Tvrdí, že v čase ekonomickej expanzie, takáto pracovná skúsenosť môže priťahovať vyberavých kandidátov, ktorí majú schopnosť nájsť si prácu podľa ich špecifických požiadaviek. Naopak v čase ekonomickej recesie, budovanie značky zamestnávateľa môže pomôcť pri zúžení veľkého množstva potenciálnych kandidátov a nájdení najlepšieho kandidáta. Employer branding teda zohráva úlohu marketingového nástroja jedinej pracovnej skúsenosti v danej spoločnosti. Druhým dôvodom je efekt na výkon

³⁷ BISWAS, Mukesh. *Employer Branding: A Human Resource Strategy*[elektronický zdroj]. 2013. s. 5. [cit. 2018-12-27]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy

³⁸ ALNIAÇIK, Esra – ALNIAÇIK, Ümit. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender and current employment status. [online] In: *SciVerse Science Direct: Procedia Social and Behavioral Sciences*. Kocaeli: Elsevier, 2012, č. 58, s. 1337. [cit. 2018-12-27] Dostupné na: https://ac.els-cdn.com/S187704281204579X/1-s2.0-S187704281204579X-main.pdf?_tid=33e7d829-1740-4090-84b7-b33e13cf7162&acdnat=1545839969_b026b9515e075480dfe44c3c9372c5a1

zamestnancov. Sila značky spoločnosti má významný vplyv na výkon jej zamestnancov, pretože zamestnanci cítia vyššiu mieru hrdosti, že pracujú v danej spoločnosti, taktiež cítia vyššiu mieru náklonnosti a naviazanosti na danú spoločnosť a v neposlednom rade cítia vysokú mieru dôvery k zamestnávateľovi. Výsledkom týchto aspektov je to, že pri zamestnancoch spoločnosti so silnou značkou je omnoho viac pravdepodobnejšie, že odporučia svojho zamestnávateľa svojim známym a budú tvrdiť, že ich zamestnávateľ dobre zaobchádza so svojimi zamestnancami.³⁹

Ghadeer opisuje možné benefity vplyvu budovania značky zamestnávateľa, keď sa spoločnosť stane „employer of choice“, teda preferovaným zamestnávateľom. Dôvodmi, prečo by spoločnosť mala budovať značku zamestnávateľa resp. efektami budovania značky zamestnávateľa sú vytváranie a udržiavanie priaznivého imidžu spoločnosti, znížená fluktuácia zamestnancov, posilňovanie finančnej výkonnosti organizácie, zvýšenie návratnosti investícií a výnosov pre akcionárov, vytvorenie pozitívnej identity a reputácie značky, vyššia ziskovosť a spokojnosť zákazníkov, zníženie nákladov na akvizíciu zamestnancov, zlepšenie výberu, udržania a zapájania zamestnancov, konkurenčná výhoda a prispôsobenie sa hodnotám spoločnosti, zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami, zvýšenie množstva a kvality uchádzačov o zamestnanie, vnímanie spoločnosti ako „great place to work“ v mysliach potenciálnych zamestnancov, vysielanie správnej správy o spoločnosti a teda prilákanie vhodných kandidátov, zdokonalená organizačná kultúra, angažovanosť zamestnávateľa voči zamestnancom, pocit zamestnancov, že pracujú pre spoľahlivú spoločnosť, kratší a flexibilnejší proces prijímania zamestnancov so zníženými náborovými nákladmi.⁴⁰

Ako môžeme vidieť existuje viacero dôvodov, prečo je budovanie značky zamestnávateľa v dnešnej dobe nevyhnutným. Hlavnými dôvodmi je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily z dôvodu starnutia pracovnej sily alebo nedostatku zručností uchádzačov. Prevažuje teda dopyt nad ponukou pracovnej sily a spoločnosti sa musia diferencovať od konkurentov, aby prilákali vhodných uchádzačov. Preto spoločnosti čelia vysoko konkurenčnému prostrediu nielen z hľadiska získavania zákazníkov, ale aj

³⁹ GRÜNEWÄLDER, Arend. *Employer Branding: Marketing the company as an attractive employer*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2007. s. 3-4. ISBN 978-3-640-13747-3

⁴⁰ GHADDEER, Mohamed Badr Eldin Aboul-Ela. Employer branding: What constitutes " An Employer of choice?"[online]. In: *Journal of Business and Retail Management Research*. Káhira: Future University in Egypt: Faculty of Commerce and Business Administration, 10. 2016, roč. 11, č. 1, s. 155-156, [2018-12-27]. ISSN 17518202. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/311614402_Employer_branding_What_constitutes_An_Employer_of_choice

zamestnancov. Ďalšími dôvodmi využívania budovaním značky zamestnávateľa je to, že uchádzači o zamestnanie sú mobilní a majú vysoké nároky na pracovné miesto. Nie je pre nich podstatné iba finančné ohodnotenie, ale aj osobnostný rozvoj, sociálne zaradenie, vzťahy na pracovisku a v neposlednom rade imidž spoločnosti. Následne sa vytvárajú nové pozície, kde treba nájsť zručných zamestnancov resp. ich rekvalifikovať. Následne employer branding prináša spoločnosti aj rôzne pozitívne efekty. Jedným z nich je efektívnejšie a menej nákladové získavanie a udržiavanie zamestnancov, z toho vyplývajúca nižšia fluktuácia zamestnancov, taktiež možnosť ponúkať zamestnancom nižšie platy v porovnaní so spoločnosťami so slabšou značkou v danom odvetví, napokon ide o vyšší výkon zamestnancov a tým pádom aj vyššia finančná výkonnosť spoločnosti. Spoločnosť teda musí zistiť, čo priťahuje zamestnancov a ako sa stať preferovaným zamestnávateľom. Taktiež musí brať do úvahy benefity, ktoré poskytuje svojim zamestnancom, aby si ich vedela udržať a zamestnanci mali pocit, že spoločnosti na nich záleží.

1.2.4. *Proces budovania značky zamestnávateľa*

Budovanie značky zamestnávateľa je proces, ktorý si vyžaduje istý čas na to, aby prinášal adekvátne výsledky. Teda nejde o krátky proces, ale prináša benefity, na ktoré sa oplatí čakať. V tejto časti si povieme viaceré názory autorov, ako má vyzeráť proces budovanie značky zamestnávateľa.

Melin definuje proces budovanie značky zamestnávateľa ako dva levely. Prvým levelom je vytvorenie identity značky, čo chápe ako ponuku pracovných miest resp. zamestnanosti poskytované danou spoločnosťou. Teda ide o plánovanú predstavu značky zamestnávateľa, ktorú má daná organizácia a ktorú vyjadruje na trhu práce. Takáto identita značky spoločnosti je vytvorená s úmyslom získať ponímanie najpresvedčivejšej ponuky zamestnania v rámci preferovaných zamestnávateľov. Druhým levelom je vytvorenie imidžu značky zamestnávateľa, ktorý je založený na vnímaní zamestnancov voči identite značky zamestnávateľa, ktorú zamestnávateľ vyjadruje na trhu práce. Interný obraz imidžu značky zamestnávateľa zahŕňa vnímanie identity značky zamestnávateľa vlastnými zamestnancami spoločnosti. Externým obrazom imidžu značky zamestnávateľa je vnímaná identita značky zamestnávateľa ľuďmi vo všeobecnosti a potenciálnymi zamestnancami podniku.⁴¹

⁴¹ MELIN v BISWAS, Mukesh. *Employer Branding: A Human Resource Strategy* [elektronický zdroj]. 2013. s. 9. [cit. 2018-12-28]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy

Backhaus a Tikoo uvádzajú vo svojom diele, že budovanie značky zamestnávateľa je proces a má tri kroky. Prvým je vytvorenie návrhu hodnoty, ktorá stelesňuje značku. Použitím informácií ako kultúra organizácie, štýl manažmentu, kvality terajších zamestnancov alebo súčasný zamestnávateľský imidž manažéri vytvoria koncept konkrétnej hodnoty, ktorú ponúkajú svojim zamestnancom. Druhým krokom, je marketing danej hodnoty, ktorú spoločnosť propaguje cieľovej skupine potenciálnych zamestnancov, personálnym agentúram, atď. Externý marketing značky zamestnávateľa je vytvorený tak, aby primárne prilákal cieľovú skupinu potenciálnych zamestnancov, ale taktiež aby podporil a zlepšil značku produktov a firmy. Preto základom budovania značky zamestnávateľa je to, aby značka zamestnávateľa bola v súlade so všetkými ostatnými propagačnými aktivitami firmy. Napokon tretím krokom procesu budovania značky zamestnávateľa podľa Backhaus a Tikoo je interný marketing značky zamestnávateľa. Je to podstatný krok, pretože firma dodržiava sľub resp. predkladanú predstavu novým zamestnancom firmy a zahŕňa to do kultúry firmy. Cieľom interného marketingu resp. interného propagovania značky je vytvoriť si ľudský kapitál, ktorý je verný hodnotám a organizačným cieľom vybudovanej spoločnosti.⁴²

Mahalingam hovorí o dvoch prístupoch k procesu budovania značky zamestnávateľa. Prvým je prístup „outside-in“, teda z vonka dovnútra, keď sa spoločnosť sústreďí na vytvorenie viditeľnosti na cieľových trhoch potenciálnych zamestnancov prostredníctvom viacrozmerného prístupu vrátane dobre navrhnutých webových stránok s obsahom o firemnej kultúre, kompenzačných postupoch resp. so spôsobmi ohodnotenia, kariérnymi príležitosťami a dôvodmi, prečo je daná spoločnosť „great place to work“, teda dobrým miestom pre prácu. Druhý prístup sa nazýva „inside-out“, teda zvnútra von, v rámci ktorého spoločnosť vytvára silnú značku interne prostredníctvom skúseností zamestnancov a vytvára z nich zástancov danej značky zamestnávateľa. Teda pravdou je to, že HR profesionáli komunikujú s dvoma druhmi „zákazníkov“ a to, s terajšími zamestnancami a potenciálnymi zamestnancami.⁴³

Minchington vytvoril plán, ktorý pomáha spoločnostiam vybudovať si svoju značku zamestnávateľa. Tento plán je rozdelený do štyroch fáz, a to koncept, dizajn, integrácia

⁴² BACKHAUS, Kristin - TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding [online]. In: *Career Development International*. New York: Emerald Group Publishing Limited, 2004, roč. 9, č. 5, s. 502-503 [2018-12-28]. ISSN 1362-0436. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding

⁴³ MAHALINGAM v BISWAS, Mukesh. *Employer Branding: A Human Resource Strategy* [elektronický zdroj]. 2013. s. 10. [cit. 2018-12-28]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy

a hodnotenie. Vytvorenie konceptu je prvá fáza Minchingtonovho plánu a má štyri časti. Prvou časťou je vymedzenie rozsahu projektu zamestnávateľskej značky, následne ide o určenie zainteresovaných strán, vykonanie výskumu externe a interne a napokon hodnotenie výsledkov určením najvhodnejšieho segmentu cieľovej skupiny. Zodpovedným útvárom za túto fázu je personálny útvar s tým, že v prvom kroku sú zainteresovaní aj zamestnanci podniku, v treťom kroku sú to aj rôzne iné útvary ako marketing a komunikácia. Vrcholový manažment je tiež zodpovedný za istú časť tejto fázy. Druhou je fáza dizajnu, a to konkrétne dizajnu identity a imidžu značky zamestnávateľa a následne je preskúmaný vrcholovým manažmentom. V tretej fáze, vo fáze integrácie, HR profesionáli zosúladiu systém riadenia značky zamestnávateľa s postupmi v oblasti riadenia ľudských zdrojov a vytvára sa plán komunikácie značky zamestnávateľa. V poslednej fáze hodnotenia funkcie ľudských zdrojov definujú metriky a merajú návratnosť investícií a hodnotia výsledky s vrcholovým manažmentom.⁴⁴

Ako môžeme vidieť z uvedeného, niektorí autori chápu proces budovania značky zamestnávateľa čiastočne a iní viac komplexne. Melin predstavuje iba identitu a imidž značky, pričom Minchington ich chápe ako len jednu fázu procesu tvorby značky. Teda je dôležité si uvedomiť, že pri budovaní značky podniku nejde len o vytvorenie koncepcií imidžu a identity značky, ale aj o to, ako sú tieto koncepty komunikované externe a interne, teda potenciálnym a terajším zamestnancom.

Autori sa zhodli, že budovania značky zamestnávateľa musí mať dva rôzne prístupy podľa toho, či spoločnosť komunikuje s potenciálnymi alebo súčasnými zamestnancami. Je rozdielne získať zamestnancov a udržať si ich. Teda pre každú skupinu musí spoločnosť zvoliť iný prístup, a to pri potenciálnych zamestnancoch musí pôsobiť atraktívne, musí ich nadchnúť a presvedčiť, aby sa stala preferovaným zamestnávateľom. Naopak súčasným zamestnancom musí poskytnúť hodnoty, ktoré budú v súlade s ich hodnotami, budú im poskytovať osobnostný rast a motiváciu pracovať pre spoločnosť z dlhodobého hľadiska.

Teda nejde len o rozlíšenie prístupov komunikácie k rôznym typom zamestnancov, ale aj o zvolenie si správneho segmentu, kde bude spoločnosť hľadať zamestnancov a pôsobiť na nich tak, aby ich prilákala. Následne im komunikovať identitu spoločnosti a v prípade nezrovnalostí s imidžom spoločnosti v myšliach potenciálnych zamestnancov,

⁴⁴ MINCHINGTON v BISWAS, Mukesh. *Employer Branding: A Human Resource Strategy* [elektronický zdroj]. 2013. s. 10. [cit. 2018-12-28]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy

tento imidž upraviť. Integrovať tieto aspekty do chodu spoločnosti a hodnotiť výsledky vyplývajúce z komunikácie budovania značky zamestnávateľa existujúcim aj potenciálnym zamestnancom.

2. Cieľ práce

V kapitole cieľ práce sa definuje aký je zámer diplomovej práce a určujú sa hlavné a čiastkové ciele záverečnej práce. Hlavný cieľ záverečnej práce je zadaný a predstavuje účel vytvorenia práce. Teda ide o prvotný cieľ, pre ktorý záverečná práca vznikla. Čiastkové ciele práce konkretizujú hlavný cieľ a objasňujú ho. Teda ide o menšie ciele, ktoré podporujú hlavný cieľ práce a snažia sa ho bližšie vysvetliť.

Cieľom záverečnej práce je identifikácia a analýza budovania značky vo vybranom podniku a návrhy na zlepšenie procesu. Teda ide o identifikovanie značky v konkrétnom podniku a následnej analýzy budovania tejto značky spoločnosti. Napokon sa prezentujú návrhy na zlepšenie procesu budovania značky zamestnávateľa.

Čiastkové ciele v záverečnej práci predstavujú:

- posúdenie výberového procesu spoločnosti zamestnancami danej spoločnosti: rozpoznanie podniku pred pripojením sa k nej, známosť spoločnosť v regióne, spôsob zistenia o pracovnej pozícii, posúdenie výberového procesu v spoločnosti a dôvod pripojenia sa k spoločnosti;
- zhodnotenie spoločnosti ako zamestnávateľa internými zamestnancami spoločnosti: hodnotenie spokojnosti s aspektami pracovného miesta a prejavovania sa hodnôt spoločnosti na pracovisku, znalosť a stotožnenie sa s podnikovými cieľmi spoločnosti, vnímanie pocitu pridanej hodnoty a hrdosti zamestnanca ako súčasť spoločnosti a vnímanie spoločnosti ako sociálne zodpovednou;
- posúdenie angažovanosti zamestnancov vybranej spoločnosti: hodnotenie prítomnosti na udalostiach spoločnosti a žiadaných udalostí zamestnancami, náklonnosť k zverejňovaniu víťazov interných súťaží, posúdenie motivácie k vyššiemu výkonu počas interných súťaží, existencia lokálnych súťaží na pobočkách spoločnosti, otvorenosť voči internému newsletteru v spoločnosti, posúdenie viditeľnosti spoločnosti na rôznych platformách, otvorenosť spoločnosti k inovatívnym nápadom zamestnancov a posúdenie riešenia problémov zamestnancov.

Cieľom záverečnej práce je teda budovanie značky zamestnávateľa v danej spoločnosti. Identifikácia nástrojov, ktoré spoločnosť používa na budovanie značky zamestnávateľa. Pomocou dotazníka sa zisťujú odpovede na čiastkové ciele záverečnej práce a napokon sa určujú návrhy na zlepšenia vykonávania budovania značky zamestnávateľa.

3. Metodika práce a metody skúmania

Táto kapitola sa zameriava na určenie metód skúmania a metodiky, ktorá sa využívala pri spracovávaní záverečnej práce. Teda ide o rôzne metódy, ktoré sa využívajú pri zbere informácií a ich následnom spracovávaní. Metodikou sa rozumejú rôzne zdroje záverečnej práce, či už v rámci knižných zdrojov alebo online zdrojov, rôznych kníh, článkov a prác dostupných na internete.

Kapitola sa teda najprv zameriava na charakterizovanie objektu skúmania, teda popísanie spoločnosti, v ktorej sa výskum vykonáva. Následne ide o popísanie pracovných postupov, ktoré sa využili pri písaní záverečnej práce. Potom sa kapitola venuje spôsobom získania údajov a určeniu zdrojov, odkiaľ boli tieto údaje získané. Napokon sa kapitola venuje metódam, ktoré boli použité na vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov.

3.1. Charakteristika objektu skúmania

V záverečnej práci sa skúma budovanie značky zamestnávateľa v spoločnosti CPL v oblasti strednej Európy a konkrétne v pobočkách: Bratislava, Brno, Praha a Budapešť. Spoločnosť sa zameriava na poskytovanie riešení v personálnej oblasti. Teda ide o personálnu agentúru, ktorá vykonáva získavanie a výber zamestnancov na pracovné pozície, ktoré obsadzuje pre svojich klientov.

Skúmanou vzorkou boli konzultanti spoločnosti v spomenutých regiónoch. Konzultanti môžu byť na rôznych leveloch seniority a to konkrétne od junior konzultantov, regulárnych konzultantov až po senior konzultantov. Konzultanti teda vykonávajú prácu spojenú s získavaním a výberom kandidátov pre klientov spoločnosti CPL a konkrétne sa väčšinou jedná o vyhľadanie kandidátov, pred výber a prvé kolo pohovoru s kandidátom. Potom konzultant určí, či je kandidát vhodný na danú pozíciu resp. aj viaceré pozície a zároveň zistí, či je to niečo, čo daný kandidát hľadá. Potom profil kandidáta prezentuje klientovi a ten sa rozhodne, či je preňho kandidát vhodný alebo nie. Ak je kandidát úspešný, konzultant ho sprevádza celým procesom výberu, ktorý sa už koná v spoločnosti klienta. Teda poskytuje mu podklady, ako sa pripraviť na pohovor u klienta, čo všetko je potrebné zistiť si o klientovi a taktiež mu poskytuje cenné rady z minulých skúseností ohľadom otázok na pohovore u klienta a podobne. Následne sa konzultant zaujíma o pocity a dojmy kandidáta po absolvovaní pohovoru u klienta. Takto konzultant môže zistiť bližšie, čo klienti vyžadujú od kandidátov a taktiež môže určiť, či má kandidát naozaj záujem o spomínanú pozíciu. V prípade úspechu kandidáta, buď spoločnosť alebo samotný konzultant prezentuje

ponuku kandidátovi a následne nastáva rozhodovanie kandidáta, či ponuku prijme alebo nie. Takto teda konzultant sprevádza kandidáta celým procesom výberu zamestnania.

Konzultanti teda najviac prichádzajú do styku s vonkajším okolím, hlavne s kandidátmi klientov, a tým pádom vedia najviac posúdiť, ako je spoločnosť známa a či je budovanie značky zamestnávateľa efektívne aj smerom k vonkajšiemu okoliu a taktiež môžu určiť ako ich samotných spoločnosť motivuje a ako ju vnímajú.

Dotazník bol vyplnený 18-timi konzultantmi, z toho išlo o šesť konzultantov z Bratislavy a šesť z Brna, troch konzultanti z Prahy a napokon tiež troch konzultantov z Budapešti. Väčšinu konzultantov v týchto regiónoch tvoria ženy. Čo sa týka vekového rozmedzia, tak viac než polovica konzultantov má do 30 rokov, teda spoločnosť zamestnáva väčšinou pomerne mladých ľudí.

3.2. Pracovné postupy

Pracovné postupy, ktoré sa použili v záverečnej práci predstavujú rešerš danej témy, zber teoretických údajov o pojmoch v záverečnej práci z knižných a elektronických zdrojov. Ich následné spracovanie a utvorenie si všeobecného názoru na dané pojmy. Teda išlo o zber, analýzu a syntézu názorov na dané pojmy a následné predstavenie chápania daného pojmu.

V praktickej časti sa využíval kvantitatívny postup a to konkrétne prieskum názorov konzultantov v podobe dotazníka. Predtým sa uskutočnilo interview s HR manažérkou podniku ohľadom prediskutovania otázok, ktoré boli použité v dotazníku. Pri dotazníku ide o náhodný výber respondentov zo spomínaných pobočiek spoločnosti. Dotazník obsahuje 27 povinných otázok a dve otázky, ktoré sú nepovinné, lebo sa vzťahujú na predošlú odpoveď, teda ide o dôvod odpovedania negatívne na predošlú otázku. Čo sa týka povinných otázok, 23 bolo zavretých, z toho 13 dichotomických, deväť predstavovalo jednoduchý výber a jedna otázka predstavovala viacnásobný výber. Čo sa týka nepovinných otázok, tam jedna otázka bola otvorená a jedna zatvorená, konkrétne dichotomická. Následne sa získané údaje interpretovali syntézou a takto sa navrhli zlepšenia procesu budovania značky zamestnávateľa v spoločnosti.

3.3. Spôsob získania údajov a ich zdroje

Spôsob získania údajov predstavuje spôsob ako boli informácie získané a čo bolo zdrojom týchto údajov. V teoretickej časti sa údaje získavali z klasickej knižnej literatúry, ale použili sa aj rôzne internetové zdroje ako elektronické knihy, články dostupné na internete alebo aj webová stránka spoločnosti, kde sa záverečná práca vykonávala.

Metódy, ktoré sa použili v teoretickej časti záverečnej práce predstavujú zber informácií a ich následné triedenie a porovnávanie. Teda najprv išlo o zozbieranie rôznych teoretických výskumov a názorov autorov, či už zahraničných alebo domácich z rôznych elektronických, ale aj knižných zdrojov. Následne sa tieto informácie triedili, aby boli vybrané iba relevantné informácie, ktoré súvisia s témou záverečnej práce. Následne sa vybrané informácie od rôznych autorov prezentovali v záverečnej práci.

Potom sa názory autorov porovnávali a pomocou syntézy a analógie sa dospelo k záverečnému vyjadreniu. Problematiky sa porovnávali, teda ako rôzni autori chápu danú problematiku a potom sa hľadali spoločné znaky, ktoré problematiku charakterizujú. Následne sa jednotlivé názory zjednotili v jeden všeobecný názor pomocou syntézy. Teda vytvoril sa generalizovaný názor na danú problematiku v súlade s témou záverečnej práce, aby bolo jasné, čo si pod pojmom treba predstavovať.

Následne sa prediskutovali otázky dotazníka pomocou interview s HR manažérkou, ktorá pôsobí v spoločnosti. Vychádzalo sa z informácií, ktoré boli získané v teoretickej časti a podľa toho sa kládli otázky v dotazníku. Prediskutovaním otázok s HR manažérkou sa docielilo, aby boli otázky objektívne a mali vysokú výstupnú hodnotu, teda aby sa pomocou odpovedí vedelo zistiť ako efektívne je vykonávané budovanie značky zamestnávateľa v podniku.

Ako sa spomínalo, údaje boli získané dotazníkom, ktorý bol určený konzultantom spoločnosti v štyroch rôznych mestách. Dôvodom zamerania sa práve na konzultantov spoločnosti bolo práve to, že prichádzajú najviac do styku s kandidátmi a vedia objektívne posúdiť ako viditeľná je značka. Teda dotazník je smerovaný konzultantom v spoločnosti a to konkrétne v Českej republike, v Bratislave a v Budapešti. Dotazník sa zameriava hlavne na interné budovanie značky zamestnávateľa, keďže spoločnosť vykonáva hlavne tento typ employer brandingu.

Dotazník je rozdelený do štyroch častí, ktoré prezentujú isté okruhy budovania značky zamestnávateľa. Prvá časť sa zaoberá interným prijímaním zamestnancov a teda otázky sú postavené na analyzovanie skúseností zamestnancov s prijímacím procesom. Prvá otázka sa zameriava na viditeľnosť spoločnosti a teda či konzultanti poznali značku predtým, ako stali súčasťou spoločnosti. V druhej otázke konzultanti z vlastných skúseností s kandidátmi a okolím odhadujú, ako veľmi je značka známa v ich regióne. V ďalšej otázke konzultanti odpovedajú na to, ako sa o danej pozícii dozvedeli, teda či na ňu aplikovali sami alebo boli odporučeniami známym alebo ich spoločnosť kontaktovala a pod. Následne sa dotazník zameriava na to, ako by konzultanti ohodnotili výberový proces a to z pohľadu:

dĺžky, komunikácie, dojmu zo samotného pohovoru, priestorov a reprezentantov spoločnosti. Poslednou otázkou v tejto časti je, prečo sa napokon konzultanti rozhodli nastúpiť do spoločnosti, či už kvôli atmosfére, kariérnym možnostiam, platovým ohodnotením a benefitom alebo kvôli nadriadenému a pod.

Druhá časť dotazníka sa zameriava na spoločnosť ako zamestnávateľa, teda akú majú konzultanti skúsenosť so samotnou spoločnosťou ako zamestnávateľom. Prvá otázka v tejto časti sa zameriava na ohodnotenie spokojnosti s tým, čo spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom. Teda ide o aspekty ako napríklad rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, platové ohodnotenie a benefity, možnosti rozvoja a vzdelávania, pracovný čas a samotné pracovisko. Ďalšie otázky sa zameriavajú viac na vzťah zamestnancov so spoločnosťou. Najprv sa zameriava na hodnoty spoločnosti a teda či sa tieto hodnoty odzrkadľujú aj na pracoviskách konkrétnych skúmaných pobočiek. Konzultanti hodnotia, ako veľmi sú hodnoty prítomné na ich pracovisku. Následne sa overuje, či sú konzultanti chápu podnikové ciele spoločnosti, či sa s nimi identifikujú či prinášajú pridanú hodnotu spoločnosti. Napokon ide o overenie toho, či sú zamestnanci pyšní, že sú súčasťou spoločnosti a či ju vnímajú ako sociálne zodpovednú, keďže spoločnosť podporuje tieto aktivity.

V ďalšej sekcii sa overuje, či sú zamestnanci angažovaní v spoločnosti a či sa chcú zapájať do aktivít spoločnosti. Teda overuje sa, či sa zamestnanci vôbec zúčastňujú udalostí organizované spoločnosťou a ak nie prečo. Následne sa dotazník zameriava na to, aké udalosti by boli pre konzultantov atraktívne a čo by radi videli na svojom pracovisku. Následne sa dotazník zameriava na to, či by zamestnanci boli otvorení tomu, aby boli víťazi interných súťaží zverejňovaní na sociálnych sieťach spoločnosti. Taktiež či sú zamestnanci viac motivovaní súťažami spoločnosti a či sú na pobočkách prítomné lokálne súťaže. Následne sa dotazník zameriava na newsletter spoločnosti a na to, či by zamestnanci boli otvorení aj takémuto nástroju komunikácie resp. či už existuje na ich pobočke. Potom sa dotazník zameriava na to, či by zamestnanci boli ochotní prispievať do dotazníka rôznymi vtipnými zážitkami z práce a pod. Následne sa dotazník zameriava na to, na akých platformách sa spoločnosť vyskytuje v danom regióne, teda na akých platformách sa spoločnosť zviditeľňuje. Poslednými otázkami sa dotazník zameriava na to, či zamestnanci môžu priniesť inovatívne nápady v práci a akými rôznymi spôsobmi by to chceli realizovať. Poslednou otázkou v tejto sekcii je to, či sa zamestnanci cítia podporovaní, ak zmienia nejaký problém a či sa manažment snaží nájsť riešenie daného problému.

V poslednej sekcii dotazníka, ide o zber informácií od respondenta. Teda ide o zistenie jeho pohlavia a veku. Následne toho, koľko rokov pôsobí v spoločnosti a na akej pobočke pôsobí. Zozbieraním týchto informácií teda analyzujeme employer branding podniku a snažíme sa zistiť ako je spoločnosť vnímaná zvonka, ako zamestnávateľ a ako sú zamestnanci angažovaní v spoločnosti.

3.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Metódami vyhodnotenia a interpretácie výsledkov sa v práci hodnotili získané informácie, teda hodnotili sa informácie, ktoré boli získané vo výskume. Potom sa konštatovali zistené údaje, ktoré boli získané, aby sa vytvorili závery, ako spoločnosť vykonáva budovanie značky zamestnávateľa. V záverečnej práci sa použili rôzne štatistické metódy, indukciu, analýzu a syntézu, komparáciu a pod.

Na vyhodnotenie výsledkov v záverečnej práci práce sa využívala hlavne analýza, pomocou ktorej sa analyzovalo postavenie spoločnosti v rámci budovania značky zamestnávateľa a ako ho spoločnosť vykonáva. Výsledky záverečnej práce sa vyhodnotili pomocou Excelu a grafov, ktoré boli následne spracované. Teda pomocou tabuľky v Exceli sa zozbierali odpovede z dotazníka a triedili sa tak, aby mali vysokú výpovednú hodnotu. Potom sa niektoré odpovede na otázky pretransformovali do grafov, aby bolo jasne vidieť, aké odpovede boli zozbierané.

Potom sa pomocou syntézy determinovali nedostatky vykonávania budovania značky v spoločnosti. Teda pomocou syntézy sa sledovali vzťahy medzi faktami a determinovali sa výsledky dotazníka. Potom sa výsledky syntézou interpretovali, aby bolo jasné, aké závery dotazník priniesol. A napokon sa navrhli zlepšenia procesu budovania značky zamestnávateľa v danej spoločnosti.

4. Výsledky práce

V kapitole výsledky práce sa sústreďuje na vykonávanie identifikovanie a analýzu budovania značky zamestnávateľa v konkrétnej spoločnosti. Záverečná práca je vykonávaná v írskej spoločnosti Cpl, ktorá sa zaoberá riešeniami v oblasti pracovných síl. Najprv charakterizujeme spoločnosť ako celok, teda akým rôznym segmentom sa venuje a potom prechádzame na identifikáciu a analýzu budovania značky Cpl Recruitment, ktorá sa zaoberá selekciou a výberom zamestnancov svojim klientom a vykonáva prvé pohovory s kandidátmi. Následne sú kandidáti zaslaný do spoločnosti klienta.

4.1. Spoločnosť Cpl

Spoločnosť Cpl je globálnym poskytovateľom v riešení pracovných síl, či už pre začínajúce spoločnosti, nadnárodné spoločnosti, ale aj pre malé a stredné podniky. Spoločnosť bola založená v Írsku a pôsobí v rôznych odvetviach ako účtovníctvo, financie, bankovníctvo, stavebníctvo, strojárstvo, zdravotníctvo, služby, personalistika, poisťovníctvo, jazyky, právo, marketing, office support, maloobchod, predaj, veda, dodávací reťazec a technológie. Spoločnosť Cpl bola založená v roku 1989 a momentálne pozostáva z 22 značiek s viac ako 41 pobočkami v 11 krajinách, pričom má viac ako 1 300 000 uchádzačov v databáze a 35 000 uchádzačov za mesiac a 10 000 zamestnancov u klientov.⁴⁵

Skupina Cpl má pod sebou viacero značiek ako Cpl Recruitment, Cpl Healthcare, Career Consultants, Clinical Professionals, Flexsource, Interaction, Kate Cowhig, Myhomecare, The Future of Work Institute, Kenny Whelan, Private Homecare, Deena Energy Services, Techskills, Thornshaw, Cpl Outsourcing, Cpl Physicians, Only Medics, Servisource, Cpl Learning&Development, Cpl Integrated Services, RIG Healthcare, Ardlinn. Teda zahŕňa nielen recruitment a outsourcing v spomínaných oblastiach, ale aj v starostlivosti o ľudí, robenie spoločnosti alebo v oblasti energií, či kontaktných centier.⁴⁶

Hlavným cieľom spoločnosti Cpl je napomáhať rastu podnikania prostredníctvom ľudí. Každá z divízií a značiek spoločnosti Cpl ponúka inovatívne, sektorovo orientované riešenia v oblasti náboru, outsourcingu, školenia a poradenstva. Ponúka kombináciu rozsiahlych a odborných znalostí v celej skupine s viac ako 300 konzultantmi pre nábor pracovníkov venovanými konkrétnym odvetviam a zručnostiam.⁴⁷

⁴⁵ CPL jobs. About us [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné na: <https://cpljobs.com/ie/about-us/>

⁴⁶ CPL jobs. Our brands [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné na: <https://cpl.com/brands/>

⁴⁷ CPL jobs. About us [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné na: <https://cpljobs.com/ie/about-us/>

Služby spoločnosti v oblasti náboru zahŕňajú zamestnávanie trvalého personálu, dočasného personálu a hľadanie vysoko postavených kandidátov. Čo sa týka zamestnávania dlhodobého personálu, tak spoločnosť vyhľadáva kandidátov efektívne, aby získali toho pravého uchádzača pre spoločnosť. A preto spolupracuje s klientmi tak, aby presne určili, čo ich podnikanie potrebuje, vykonáva cielené vyhľadávanie kandidátov, skríning, kontrolu pozadia a jazykové testy a taktiež rozvíja obchodné partnerstvá, ktoré pretrvávajú aj po začiatočnom procese prijímania zamestnancov. Teda každá z divízií je navrhnutá tak, aby poskytovala podporu a vedomosti zamerané na jednotlivé odvetvia, pričom každý konzultant by sa venuje špecifickým úlohám a zručnostiam. Čo sa týka dočasných zamestnancov spoločnosť chápe potrebu dočasných pracovníkov na trhu, či už sú to sezónni pracovníci, štážisti alebo zamestnanci pridelení ako zástup počas materskej dovolenky, a preto ponúka firmám aj tieto služby. Je jedným z najväčších poskytovateľov dočasných zamestnancov v Európe, kde denne pracuje okolo 10000 dočasných zamestnancov. Posledným je executive search, a teda vyhľadávanie vysoko postavených kandidátov, ktorí môžu urobiť veľký rozdiel v spoločnosti a vplývať na jej úspešnosť. Cpl poskytuje expertnú podporu pri vyhľadávaní takýchto pracovníkov, svojim klientom pomáha pochopiť možnosti trhu a pomáha získavať kandidátov pomocou svojich špičkových sietí v rámci rôznych odvetví.⁴⁸

Ďalšou službou ponúkanou spoločnosťou je outsourcing. Náborové outsourcingové riešenia sú ideálne na prijímanie špecializovaných uchádzačov v krátkom časovom horizonte alebo v časti sveta, kde je obmedzený prístup klienta k správnym ľuďom. Spoločnosť preto ponúka riešenia prispôbené klientom, keď buď pracujú na danom mieste s klientom alebo vo vzdialenej pobočke. Takto buď preberajú celý proces získavania a výberu zamestnancov alebo sa spájajú s interným personálnym oddelením. Spoločnosť teda poskytuje outsourcing v troch oblastiach, a to: procese získavania a výberu zamestnancov, rôznych procesoch podnikania a poskytovaní spravovaných služieb.⁴⁹

Prvým je proces získavania a výberu zamestnancov. Spoločnosť Cpl poskytuje „end to end“ proces získavania a výberu zamestnancov, čo v praxi znamená, že zastrešujú celý proces získavania a výberu zamestnancov od začiatku až do konca. Spoločnosť chápe potreby klientov z hľadiska ich podnikovej kultúry, identifikovania charakteristík správneho zamestnanca a aj z hľadiska toho, nakoľko klient potrebuje zastrešiť výberový proces

⁴⁸ CPL jobs. Recruitment [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/recruitment/>

⁴⁹ CPL jobs. Outsourcing [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/outsourcing/>

zamestnancov. Teda môže spolupracovať s personálnym oddelením klienta alebo môže byť pre klienta jediným zdrojom získavania talentov. Spoločnosť Cpl teda prináša svojim klientom možnosť vzdať sa celého procesu výberu a získavania zamestnancov, aby sa klient mohol sústrediť na jadro svojej podnikateľskej činnosti. Klienti, ktorí využívajú tieto služby, vnímajú zníženie času na získavanie a výber zamestnancov, dlhodobejšie udržanie si zamestnancov a vyšší štandard získavania a výberu zamestnancov.⁵⁰

Druhou oblasťou outsourcingu je outsourcing podnikových procesov. Jedná sa hlavne o procesy, ktoré nie sú nevyhnutné resp. dôležité pre klientov a teda preto klient uzatvára zmluvu s treťou stranou, v tomto prípade, so spoločnosťou Cpl. Môže ísť o napr. o support administratívnych činností, ale aj zákaznícke služby alebo marketing. Cpl teda poskytuje outsourcing aj takýchto funkcií a preto môže klient sústrediť svoju pracovnú silu na hlavné funkcie podnikania. Cpl teda poskytuje centrá služieb a to konkrétne v Dubline, Corku a strednej Európe, kde poskytujú outsourcing 12-tim Európskym krajinám a to v oblasti: telesales, telemarketingu, IT, viacjazyčných služieb, spracovávaní objednávok, administratívnych službách a pod. Cpl má okolo 1000 zamestnancov, ktorí vedia viac ako 20-timi jazykmi a takto podporujú rôznych klientov v Európe a sú jedným z najväčších poskytovateľov viacjazyčných služieb. Teda využívajú tieto viacjazyčné služby pri výbere vhodného kandidáta a to prostredníctvom jazykového testovania.⁵¹

Treťou oblasťou outsourcovania je poskytovanie spravovaných služieb. Ide teda o spojenie služieb ako je získavanie a výber zamestnancov, IT podpora, zákaznícky servis, back office a pod. Týmto klient nezíska len zníženie nákladov, ale aj času, ktorý by strávil s výberom a zaškolením vlastných zamestnancov. Spoločnosť Cpl sa teda snaží pochopiť potreby klienta tak, aby splnila rozpočet na dané služby. Cpl poskytuje tieto služby s viac ako 3000 zamestnancami, ktorí hovoria 14-timi jazykmi a podporujú 28 medzinárodných trhov v Európe.⁵²

Poslednými službami sú školenia a poradenstvo. Spoločnosť Cpl si je vedomá, že iba zamestnávaním správneho talentu môže spoločnosť profitovať. Preto Cpl pomáha od startupov, cez stredne veľké firmy, až po veľké a medzinárodné firmy, získať a udržať si talent, aby klienti získali konkurenčnú výhodu. Spoločnosť ponúka dané služby v rôznych

⁵⁰ CPL jobs. Recruitment Process Outsourcing (RPO) [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/outsourcing/recruitment-process-outsourcingrpo/>

⁵¹ CPL jobs. Business Process Outsourcing (BPO) [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/outsourcing/business-process-outsourcing-bpo/>

⁵² CPL jobs. Managed Service Programmes [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/outsourcing/managed-service-programmes/>

oblastiach ako je strategické plánovanie pracovnej sily, outplacement, rozvoj zamestnancov, employer branding, selekcia a hodnotenie kandidátov, konzultácie ohľadom technológií, rôznorodosť a flexibilné pracovanie a získavanie absolventov.⁵³

Prvou oblasťou konzultovania je strategické plánovanie pracovnej sily. Nadbytok ani nedostatok pracovnej sily nie je optimálny v hlavných oblastiach podnikania. Preto spoločnosť Cpl poskytuje dané služby, aby si organizácie vytvorili súbor postupov na plánovanie pracovnej sily a vyhli sa situáciám vyplývajúcim z nedostatku alebo prebytku zamestnancov. Takto môžu spoločnosti lepšie využiť svoj talent a zlepšiť svoju databázu kandidátov. Strategické plánovanie zamestnancov môže zahŕňať všetky aspekty organizácie ako je získavanie a udržiavanie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, platové ohodnotenie a benefity. S jednotným prístupom sa dá určiť, ktoré segmenty talentov prinášajú spoločnostiam najlepšie výsledky a preto je potrebné tam najviac investovať. Spoločnosť Cpl preto poskytuje služby ako: predpovedanie budúcich potrieb pracovnej sily, predpokladanie odčerpávania vedomostí pri odchode zamestnancov, implementácia efektívnej stratégie analýzy pracovných síl, určovanie a vyhodnotenie budúcich možností získavania zamestnancov.⁵⁴

Ďalšou oblasťou konzultovania, ktorú poskytuje spoločnosť Cpl je rozvoj zamestnancov. Veľa organizácií má problém s produktivitou zamestnancov alebo nedostatočnou výkonnosťou tímu, ktorá je spôsobená nedostatkom určitých zručností zamestnancov. Práve preto spoločnosť CPL ponúka vzdelávanie prostredníctvom vysoko kvalitných vzdelávacích programov zameraných na organizačné ciele daného klienta tak, aby klient dosiahol návratnosť investícií. Kurzy spoločnosti Cpl sa snažia zvýšiť úroveň zručností a znalostí zamestnancov klienta v oblastiach, ktoré vyhovujú ich zamestnancom a danej organizácii. Divízia Cpl Institute poskytuje školenia v spoločnostiach klientov, online školenia a aj verejné školenia. To konkrétne v oblastiach ako profesionálny vývoj, e-learning, školenie o ochrane zdravia a bezpečnosti, školenie v oblasti zdravotnej starostlivosti, atď. Kurzy sú poskytované v Írsku, v materskej krajine, a ide od školenia manažmentu až po bezpečnosť vozového parku. Čo sa týka samotných školení môže ísť

⁵³ CPL jobs. Talent Consulting [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/>

⁵⁴ CPL jobs. Strategic Workforce Planning [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/strategic-workforce-planning/>

o školenia na mieru alebo školenia vo vlastných zariadeniach spoločnosti Cpl alebo v priestoroch klienta na celom území Írska.⁵⁵

Tretou oblasťou konzultovania je outplacement. Spoločnosť ponúka túto službu, ktorá pomáha usmerniť zamestnancov klientov pri hľadaní nového pracovného miesta. Keď v spoločnosti nastane situácia, že niektorí zamestnanci sú nadbytoční, či už z dôvodu reštrukturalizácia, presunutia oddelenia do inej krajiny, atď a nastane situácia, kedy klient musí prepustiť viacerých zamestnancov naraz, spoločnosť Cpl práve ponúka možnosť zlepšenia tohto procesu pomocou outplacementu. Keďže nadbytočnosť môže spôsobiť, že sa zamestnanci budú cítiť úplne nesebavedomí, čo môže mať za následok nedostatok dôvery v nich samotných a často aj v iných, pretože sa môžu cítiť sklamaní. Preto je outplacement program určený pre organizácie, ktoré chcú pomôcť svojim zamestnancom, ktorí sú ovplyvnení zmenami v ich stratégii alebo štruktúre. Cieľom outplacementu je usmerňovať a podporovať každého, kto je ovplyvnený zmenou, v hľadaní nových pracovných príležitostí. Spoločnosť Cpl sa zameriava najmä na udržanie a budovanie dôvery a morálky v spoločnosť, ktorá zamestnancov prepúšťa. Táto služba zahŕňa hlavne: osobitné alebo skupinové koučovanie zamestnancov, pomoc pri príprave presvedčivého životopisu, tréning pohovoru a falošné pohovory, poradenstvo v tom, kde a ako hľadať vhodné pozície.⁵⁶

Ďalšou oblasťou konzultovania je employer branding. Employer branding nie je o logu alebo marketingu, skôr ide o všeobecné presvedčenia, každodenné praktiky a kultúru spoločnosti, ako je pochopená vonkajším okolím. Benefity silnej značky zamestnávateľa sa môžu rýchlo prejavíť. Investovanie do employer branding je výnosné a to hlavne z pohľadu: kratšieho času prijímania zamestnancov, prijímania kvalifikovanejšej pracovnej sily, lepšej miery udržania zamestnancov a nižších nákladov na nábor zamestnancov; čo sa týka krátkodobého pohľadu. K dlhodobým výhodám patrí silnejšia angažovanosť zamestnancov a vyššia miera inovácie a produktivity. Preto spoločnosť Cpl sa zameriava práve na silné stránky klienta a faktory, ktoré môžu klienta urobiť unikátne atraktívnym zamestnávateľom. Najprv zistí ako je klient vnímaný a ako na to pôsobí jeho cieľová skupina. Vzhľadom na

⁵⁵ CPL jobs. Employee Developments Programmes [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/employee-developments-programmes/>

⁵⁶ CPL jobs. Outplacement [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/outplacement/>

tieto informácie spoločnosť determinuje employer branding stratégie vhodné pre každého klienta osobitne.⁵⁷

Piatou oblasťou konzultovania je selekcia a hodnotenie zamestnancov. Hodnotenie sa zaoberá porozumením silných a slabých stránok kandidáta predtým, ako sa klient rozhodne prijať zamestnanca, zatiaľ čo výber zaručuje, že je klientovi poskytnutý najlepší talent pre rast jeho spoločnosti. Cpl zjednodušuje tento proces, aby počas celého procesu náboru poskytovali najlepšiu podporu v oblasti hodnotenia a výberu kandidátov. Cpl teda pracuje s klientmi tak, aby pochopila základné otázky, ktoré majú vplyv na prijímanie konkrétneho zamestnanca a vedela klientovi poradiť najlepšiu formu hodnotenia kandidátov, aby oni zodpovedali schopnostiam a potenciálu potrebných na danú pozíciu. Konkrétnymi službami v oblasti hodnotenia a výberu sú: psychometrické testovanie, testy spôsobilosti a osobnosti, formálne prezentácie a behaviorálne rozhovory, programy hodnotiaceho centra, návrh a profilovanie kompetenčného rámca a samostatné hodnotenie kandidáta. Čo sa týka samotného hodnotenia kandidáta, ide o možnosť hodnotenia samotného kandidáta na mieru podľa požiadaviek klienta a vypracovaní samostatného hodnotiaceho programu pre konkrétneho klienta.⁵⁸

Spoločnosť neposkytuje iba posilnenie firemnej kultúry, či posilnenie postavenia zamestnancov alebo prínos inovácií spôsobené najlepším talentom. Všetky tieto aspekty poháňajú konkurenčnú výhodu pre každú organizáciu. Ale správna HR technológia dáva zamestnancom slobodu zamerať sa na svoje kľúčové funkcie a pracovať lepšie. Preto Cpl poskytuje aj možnosti správnej technológie. Možnosti zahŕňajú: informačné systémy pre oblasť ľudských zdrojoch, systémy sledovania žiadateľov a systémy riadenia dodávateľov. Keďže Cpl tvoria najmä experti v oblasti ľudských zdrojov, sú schopní identifikovať a zhodnotiť produkty HR technológií, ktoré sú poskytované na trhu a odporučiť tie, ktoré najlepšie vyhovujú organizačným požiadavkám ich klientov. Cieľom tejto služby je to, aby bola práca v oblasti ľudských zdrojov jednoduchšia. Preto sa Cpl zameriava na výber vhodného systému, ktorý transformuje kľúčovú správu ľudských zdrojov, miezd a administratívy na automatizované a efektívne procesy, ktoré poskytnú užitočné poznatky a podporia kľúčové rozhodnutia manažmentu. Cpl teda zahŕňa celý „end-to-end“ proces od výberu riešení, implementácie, samotného užívania a podpory pri automatizovaní

⁵⁷ CPL jobs. Employer Branding [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/employer-branding/>

⁵⁸ CPL jobs. Assessment and Selection [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/assessment-and-selection/>

procesov. Taktiež sa zameriava na školenia, ktoré pomôžu zamestnancom pochopiť, ako sa program bude integrovať s existujúcimi procesmi a systémami, podporu v nových systémoch a poskytovať usmernenia, aby sa zabránilo budúcim chybám.⁵⁹

Piatou oblasťou konzultovania je rôznorodosť a flexibilita. Tieto dve špecifiká sa stávajú prioritou pre podniky a zásadou podnikania. Keďže už veľa ľudí nepracuje vo svojej domácej krajine, čoraz viac sa v podnikoch vyskytujú expati a zamestnanci z rôznych krajín a kultúr. Preto je pre spoločnosti nevyhnutné, aby boli otvorené rôznym kultúram a spôsobom myslenia. Spoločnosť, v ktorej sa každý cíti otvorene a voľne v zmysle prejavovania svojho názoru a svojej kultúry, je dnes vyhľadávaným aspektom v spoločnosti. Preto sa spoločnosť Cpl zameriava aj na vytvorenie diverzifikovanej pracovnej sily pre svojich klientov. Cpl prostredníctvom metód náboru zamestnancov a nestranných reklám zameraných na širokú škálu kandidátov sa snaží vybudovať dynamickú a produktívnu pracovnú silu pre svojich klientov. Flexibilná práca je atraktívnym benefitom pre pracovnú silu a je prospešná aj pre podniky. Dočasní zamestnanci a flexibilná pracovná sila sú často neoddeliteľnou súčasťou personálnych požiadaviek, lebo umožňujú zvýšenie počtu zamestnancov počas sezónnych období alebo možnosť zamestnávať talentovaných pracovníkov, ktorí majú časové obmedzenia a nemohli by pracovať v presne stanovenom pracovnom čase.⁶⁰

Poslednou oblasťou konzultovania je zamestnávanie absolventov. Manažment náboru absolventov umožňuje podniku prilákať nové talenty bez toho, aby sa museli starať o tento proces. Keďže sa trh absolventov z roka na rok mení, firmy sa musia prispôbiť týmto zmenám, aby prilákali ten najlepší talent. Spoločnosť Cpl preto využíva pokročilý systém Hire Lab, aby ponúkla program riadenia náboru absolventov, ktoré prilákajú, získajú a udržia v spoločnosti špičkových absolventov. Proces náboru absolventov je teda personalizovaný a má tieto kroky: najprv priláka budúci talent, potom ich oboznámi s programom náboru absolventov a následne zisťuje vhodnosť kandidáta pomocou testovacích techník. Cpl programy riadenia náboru absolventov sú navrhnuté tak, aby boli jednoduché na používanie a nezabudnuteľné pre absolventov aj podnik zo všetkých správnych dôvodov. Investovanie do takéhoto programu môže byť výhodné pre podnik, aby

⁵⁹ CPL jobs. Technology Consulting [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/technology-consulting/>

⁶⁰ CPL jobs. Diversity and Flexible Working [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/diversity-and-flexible-working/>

získal ten najlepší talent, ktorý obohatí podnikanie klienta, celkovo mu ušetrí peniaze a zvýši inovácie.⁶¹

Ako sme mohli spozorovať spoločnosť má širokú mieru pôsobnosti a poskytuje viaceré rôznorodé služby. V záverečnej práci sa budeme zameriavať na segment Cpl Recruitmnet, ktorý sa zameriava na selekciu, získavanie a výber zamestnancov pre svojich klientov. Či už spoločnosť zastrešuje iba prvotnú selekciu alebo aj prvotný pohovor s kandidátom, poprípade celý proces náboru kandidátov, všetko spadá do tohto segmentu.

CPL JOBS BRATISLAVA

Niektoré príklady, ktoré sú uvedené v diplomovej práci, budeme uvádzať vzhľadom na pobočku v Bratislave. Zároveň si pre lepšiu predstavu fungovania spoločnosti predstavíme štruktúru pobočky, keďže všetky pobočky majú obdobnú štruktúru. Pobočka je jediná na Slovensku a zaoberá sa najmä získavaním, výberom a hodnotením kandidátov v prvej fáze výberu a následne sú kandidáti odporučení do spoločnosti daného klienta, kde na základe životopisu a odporúčania konzultanta, sú kandidáti hodnotení personálnym útvarom spoločnosti klienta a v prípade úspechu postupujú do ďalších kôl. Konzultanti sprevádzajú tento proces „end to end“, čiže od začiatku do konca, to v praxi znamená od výberu a oslovenia kandidáta, cez celý proces výberového konania, až po jeho zamietnutie alebo prijatie do spoločnosti klienta. Počas tohto procesu konzultanti poskytujú podporu kandidátom pri rôznych otázkach a nejasnostiach, ich prípravu na pohovor v spoločnosti klienta a taktiež im poskytujú rady vyplývajúce z minulých skúseností s klientom.

V pobočke v Bratislave je zamestnaných okolo 13 ľudí, z toho šesť konzultantov, jedna team leaderka, jedna researcherka, jedna office manažérka, jeden človek ako podpora office manažérky, dvaja ľudia v oblasti financií a jedna country manažérka. Pobočka sa zameriava hlavne na získavanie trvalých zamestnancov, ktorý sa stávajú kmeňovými zamestnancami klientov, avšak malé percento tvoria aj dočasní zamestnanci, ktorí sa stávajú zamestnancami Cpl jobs na určitú dobu. Pozície sú veľmi široko spektrálne od back office pozícií, cez rôznych špecialistov, až po pozície strategických manažérov. Čo sa týka oblastí, tiež sú rôznorodé, od strojárstva a výroby, cez jazykové a administratívne pozície, až po účtovné a finančné pozície.

⁶¹ CPL jobs. Graduate Recruitment Program Management [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/graduate-recruitment-program-management/>

4.2. Identita značky spoločnosti CPL

Pred definovaním a analýzou budovania značky zamestnávateľa danej spoločnosti sa zameriame na definovanie identity značky spoločnosti ako celku, globálne pre celú spoločnosť Cpl. Najprv sa zameriame na identitu značky spoločnosti Cpl a potom na to, ako spoločnosť buduje svoju značku zamestnávateľa. Takto môžeme lepšie pochopiť identitu značky spoločnosti Cpl, ktorú podnik vníma. Potom môžeme determinovať, či okolie vníma identitu značky obdobne ako firma samotná. Teda budeme sa sústrediť na to, aby sme zistili, či je budovanie značky zamestnávateľa robené efektívne aj v zmysle toho, či potenciálni a existujúci zamestnanci vnímajú spoločnosť tak, ako si to organizácia želá.

Pre pochopenie identity značky budeme používať Kapfererovu „Brand Identity Prism“, teda hranol identity značky, ktorý bol uvedený v teoretickej časti záverečnej práce. Hranol bol rozdelený na dve polovice, prvou bola externalizácia, čiže to, ako sa identity prejavuje navonok a druhou internalizácia, teda prejavovanie identity vnútri podniku.

Ako prvým aspektom externalizácie sa budeme zaoberať konkrétnym fyzickým aspektom. Ako bolo uvedené v teoretickej časti, ide o aspekty ako meno, logo, symbol, slogan a pod. Čo sa týka mena spoločnosti, hovoríme o Cpl Skupine, ktorá sa skladá z viacerých divízií. Čo je ale spoločným názvom spoločností je Cpl. Je to skratka z anglického „Computer Placement Ltd.“. Pri vzniku sa totiž spoločnosť zaoberala hľadaním zamestnancov práve v IT oblasti. Odvtedy sa spoločnosť rozrástla a zaoberá sa ďaleko rôznorodejšími oblasťami. Čo sa týka loga, spoločnosť používa jednoduché logo, ktoré buď zahŕňa iba meno spoločnosti a guľatý útvar so šípkou nahor, alebo ide o rovnaký obrazec, pod ktorým je pridaný slogan: „the best people for the job“, čo v preklade znamená najlepší ľudia na danú, prácu. Logo je jednoduché, zväčša v odtieňoch modrej (písmo) a bielej (pozadie). Ako už bolo spomenuté v slogane je zahrnutá vízia spoločnosti, a to nájdenie tých najlepších ľudí pre danú pozíciu. Symbolom spoločnosti je guľatý útvar so šípkou nahor, ktorý symbolizuje to, že spoločnosť sa snaží napredovať a hľadá ľudí, ktorí sú top odborníkmi vo svojom odvetví.

Ďalším aspektom externalizácie je vzťahový aspekt. Konkrétne ide o prejavovanie sa značky vo vzťahu k svojim potenciálnym zamestnancom. Spoločnosť Cpl patrí medzi strednú cestu, čo sa týka exkluzivity, teda spoločnosť nemá zložitý proces výberu zamestnancov, ani ich netestuje na znalosti rôznych softvérov. V spoločnosti sa berie dôraz na to, aby mal kandidát správnu motiváciu stále rásť a zlepšovať sa. Preto nemusí byť najkúsenejším kandidátom, ale musí chcieť neustále skvalitňovať svoje poznatky ako aj

seba samého. Cpl vyhrala päť rokov za sebou ocenenie Great Place to Work, teda sa javí ako atraktívna spoločnosť spomedzi zamestnávateľov. Dôvodmi týchto ocenení boli hlavne hodnoty ako dôveryhodnosť, úcta, česťnosť, hrdosť a súdržnosť. Taktiež sa spoločnosť pýši otvorenosťou aj v oblastiach sexuálnej orientácie svojich zamestnancov. Chce, aby zamestnanci boli sami sebou a cítili sa tak komfortne aj v práci. Otvorene podporuje LGBT komunitu a z tohto dôvodu vytvorila spoločnosť LGBT sieť s názvom GLEN, čo znamená Gay&Lesbian Equality Network, čiže sieť rovnocennosti homosexuálov, ktorá podporuje sebadôveru a sebadôveru zamestnancov, aby mohli prejsť svoje vlastné ja v práci. Táto sieť zabezpečuje diskretnú a dôvernú osobnú aj profesionálnu podporu, aktívne zapájanie sa do problémov v LGBT komunite a napokon spoluprácu s inými sieťami v LGBT oblasti. Okolo 70% zamestnancov tvoria ženy a teda podporuje emancipáciu. Následne sa spoločnosť prezentuje ako sociálne orientovaná v zmysle rôznych činností, ktoré podporujú znevýhodnených, zúčastňovaním sa dobrovoľníckych a dobročinných akcií ako napr.: darovanie krvi alebo podpora ekologických iniciatív a sponzorovanie rôznych konferencií. Zamestnanci spoločnosti sa zúčastňujú rôznych workshopov, konferencií, udalostiach na univerzitách, kde sa spoločnosť zviditeľňuje a robí si dobré meno. Taktiež spoločnosť oceňuje svojich najlepších performerov a zdieľa s vonkajším okolím to, čo sa deje v office ako je napríklad súťaž medzi zamestnancami o najlepší vianočný outfit a pod. Pýši sa taktiež flexibilným pracovným časom a tým že niektorí zamestnanci pracujú aj na stopercentný home office. Teda ako môžeme vidieť zo spomínanej charakteristiky, spoločnosť sa javí ako priateľská, veľmi otvorená, sociálne orientovaná a tak, že oceňuje svojich zamestnancov za ich úspechy.

Poslednou zložkou externalizácie je identita vnímaná okolím. Čiže ide o to ako potenciálni zamestnanci vnímajú danú spoločnosť. Ako sme spomínali v teoretickej časti, patria sem charakteristiky ako veková skupina zamestnancov, štýl obliekania, spôsob komunikácie a správania sa a pod. Čo sa týka vekovej skupiny, priemerný vek napr. v pobočke v Bratislave je okolo 27 rokov. Väčšina zamestnancov je teda pod 30 rokov. Teda jedná sa o mladý dynamický kolektív v tomto prípade. Druhou charakteristikou fyzického aspektu je štýl obliekania. Mohli by sme povedať, že ide o „business casual look“, teda obliekanie nie je úplne formálne, ale zároveň si ponecháva istú mieru formality. Čo sa týka pohovorov, business stretnutí alebo konferencií, platí skôr formálnejší výzor. Z hľadiska pohlavia, prevažujú prevažne ženy. Ako sme spomínali aj celkovo v spoločnosti je viac žien ako mužov a to platí aj napríklad aj pobočke v Bratislave. Následne ide o spôsob komunikácie s klientmi alebo kandidátmi. Čo sa týka komunikácie s klientmi, opäť je

formálna, ale s niektorými reprezentantmi klientov, s ktorými konzultanti komunikujú už dlhšie, si tykajú resp. závisí to od kultúry v spoločnosti klienta. V prípade kandidátov tykanie samozrejme nenastáva a komunikácia je profesionálna a formálna. Taktiež ide aj o porozumenie kandidátov, ich aspirácií, cieľov a pochopenie toho, akú pozíciu naozaj hľadajú a tiež čo vyhovuje ich požiadavkám. Následne ide o spôsob správania sa, ktorý je veľmi profesionálny a konzultanti sa snažia byť chápaní voči klientom aj kandidátom. V prípade dostupnosti sa taktiež konzultanti snažia vyhovieť týmto vonkajším stranám a teda byť prístupný aj možno vo voľnom čase, ak nie je možné iné riešenie.

Prvým aspektom internalizácie je osobnosť značky. Ako už bolo spomenutú značka je veľmi otvorená aj veciam, ktoré sú pre iné spoločnosti ešte tabu. Zakladá si na otvorenosti k svojim zamestnancom a na tom, aby sa zamestnanci cítili komfortne v práci. Taktiež je spoločnosť sociálna, keďže sa zapája do rôznych charitatívnych aktivít, akými napríklad sú pomoc ľudí trpiacim Alzheimerovou chorobou a autizmom, darovanie krvi, podpora výskumu rakoviny a pod. Ďalej spoločnosť poskytuje mentoring vo vyhotovení životopisu, prípravu na interview, tréningy priebehu pohovoru a uvedenia do sveta práce pre ľudí s mentálnym postihnutím. Spoločnosť taktiež pomáha prisťahovalcom a utečencom, aby sa integrovali do spoločnosti a mohli si nájsť prácu. Spoločnosť spolupracuje s neziskovými organizáciami, ktoré pomáhajú mladým v znevýhodnených školách, aby sa ďalej rozvíjali a mohli dosiahnuť svoje ciele. Teda spoločnosť a jej zamestnanci sú pripravení pomôcť, a to nielen znevýhodneným osobám, ale aj kolegom na pracovisku. Spoločnosť Cpl je taktiež veľmi dynamická a rýchla. Nič netrvá dlho a veľmi flexibilne sa správa aj voči svojim klientom alebo kandidátom. Taktiež silnou črtou je tímový duch. Organizácia podporuje spoluprácu v tíme a to, aby sa ľudia v tíme podporovali. Napokon je spoločnosť veľmi zodpovedná v súvislosti so sociálnou zodpovednosťou podnikov.

Ďalším aspektom internalizácie je kultúra spoločnosti. Poslaním spoločnosti je rozvíjať obchodný rast prostredníctvom ľudských zdrojov. Spoločnosť je presvedčená, že pre každého uchádzača existuje nejaká práca vhodná, a preto svojim klientom vie poskytnúť tých správnych ľudí pre ich potreby. Súčasťou kultúry sú aj hodnoty spoločnosti. Sú to aspekty, ktorými sa riadia zamestnanci pri interakcii medzi sebou, s klientmi aj kandidátmi. Prvou hodnotou je orientácia na zákazníka. Pre spoločnosť je prvoradý klient a jeho potreby. Zároveň sa firma snaží o inovácie v tejto sfére, aby poskytovala tie najlepšie riešenia pre svojich klientov. Ďalšou hodnotou je rešpekt a to súvisí so všetkým, čo spoločnosť robí a s kým príde do styku. Spoločnosť sa snaží o integritu a férovosť voči svojim klientom aj zamestnancom. Cítiť sa byť zaobchádzaný s férovosťou je podstatné, aby sa zamestnanci

cítili že sú spravodlivo ohodnotení a rozpoznaní za svoje zásluhy. Kooperácia a vnímavosť sú ďalšími prejavmi rešpektu voči zamestnancom. Iba kooperáciou môže spoločnosť dosahovať excelentné výsledky. Vnímaním problémov resp. spokojnosti svojich zamestnancov môže reagovať tak, aby sa zamestnanci cítili komfortne vo svojej práci. Taktiež počúvaním zamestnancov a responzivitou na ich návrhy, myšlienky alebo problémy, dokáže spoločnosť vytvoriť v práci dobrú atmosféru, kde sú zamestnanci vypočutí a ich rozhodnutia majú dopad na spoločnosť. Efektívna komunikácia zabezpečuje jasné pochopenie oboch strán, ako aj spoločnosti, tak aj zamestnancov. Otvorenosť v komunikácii poskytuje zamestnancom voľnosť v prejavení ich myšlienok, nápadov alebo aj prejavenie ich nespokojnosti. Ako sme spomínali vyššie spoločnosť sa snaží, aby sa každý cítil v práci sám sebou a dosiahol svoj potenciál, a preto je aj empowerment jednou z hodnôt spoločnosti. Poslednou hodnotou je zodpovednosť a to v zmysle toho, že sa treba na prácu pozerat' komplexne a nie len ako časť niečoho, čo k ničomu nepatrí. Riadi sa heslom, že práca nie je dokončená, pokiaľ nie je dokončená celá, teda je podstatné, aby zamestnanci mali na zreteli dopad svojich činov na celú organizáciu, nielen na konkrétnu prácu, ktorú vykonávajú.

Posledným aspektom internalizácie je obraz o značke. Konkrétne ide o to, aké charakteristiky evokuje značka vo svojich zamestnancoch. Asi najviac pozorovateľnou vlastnosťou je otvorenosť. V spoločnosti sa otvorenosť prejavuje komunikáciou s kolegami, ktorá je neformálna a otvorená. Na pobočke si všetci tykajú a pri práci niekedy diskutujú aj o osobných veciach. Taktiež v prípade úspechu jedného z kolegov, ho všetci podporujú a pochvália ho. Prejavenie emócií je teda úplne prirodzené a vítané. Kolektív sa spolu stretáva jednak na oficiálnych teambuildingoch a firemných akciách, ale aj mimo teambuildingov, z vlastnej iniciatívy. Následne na to nadväzuje aj spôsob správania sa, ktorý je na pobočke veľmi priateľský a otvorený. Aj v prípade prijatia nového kolegu alebo kolegyně je samozrejmé začlenenie a otvorenosť ostatných kolegov. Taktiež je veľmi podstatné komplexné riešenie práce a to v zmysle „end-to-end“ procesu, teda zamestnanci nenechávajú veci rozrobené, ale dotahujú ich do konca. Ďalšou charakteristikou je rýchlosť reagovania na situácie a dokončenie v práci v stanovenom termíne. Ako už bolo spomínané značka sa vyznačuje rýchlosťou reagovania a toto odzrkadľujú aj zamestnanci spoločnosti.

Ako sme teda analyzovali značku spoločnosti Cpl, môžeme zhrnúť, že spoločnosť sa vyznačuje veľkou otvorenosťou, dynamikou, sociálnym nastavením, zodpovednosťou a v neposlednom rade profesionalitou voči svojim zamestnancom, klientom aj kandidátom. Zamestnanci spoločnosti odzrkadľujú hodnoty, ktoré spoločnosť uprednostňuje a preto aj

potenciálni zamestnanci môžu vidieť na sociálnych sieťach a stránke spoločnosti, že ich hodnoty sa naozaj prelínajú s tým, čo spoločnosť reálne robí.

4.3. Budovanie značky zamestnávateľa v spoločnosti CPL

Ako bolo uvedené v teoretickej časti záverečnej práce, employer branding je spôsob, ktorým sa spoločnosť snaží o pozitívne vnímanie značky zamestnávateľa, ako u existujúcich, tak aj potenciálnych zamestnancov. Cieľom budovania značky zamestnávateľa je teda to, aby sa spoločnosť stala preferovaným zamestnávateľom spomedzi konkurenčných firiem. V budovaní značky spoločnosti sa budeme zameriavať hlavne na strednú Európu, teda región CEE, aby sme mohli bližšie určiť, ako je employer branding vykonávaný a aké zlepšenia by mohli nastať. Zahŕňa to konkrétne tieto pobočky: Bratislava, Praha, Brno, Budapešť, Krakov, Vroclav, Poznaň a Varšava.

Ako môžeme vidieť najviac zastúpenia v CEE regióne má spoločnosť v Poľsku. Spoločnosť je tu veľmi známa a má veľmi dobré vzťahy s kandidátmi. Spoločnosť niekedy až rok alebo dva po pohovore prijme kandidáta v prípade, že nie sú voľné pozície. Teda má veľmi dobré meno a kandidáti sú ochotní počkať, kým budú mať príležitosť zamestnať sa v spoločnosti. Taktiež poľskí zamestnanci odporúčajú svojich známych do spoločnosti, takže spoločnosť nemá núdzu o kandidátov. V Maďarsku je situácia úplne iná a nastáva tu problém, lebo v Maďarsku vystupujú dve značky a to Recruitment aj Outsourcing. Teda spoločnosť je skôr známa časťou outsourcingu a preto nastáva zmätočná situácia. V Prahe je naopak situácia veľmi priaznivá a spoločnosť je dosť známa. Pôsobí tu okolo 15 rokov a za ten čas si vybudovala svoje meno. Možno nie je úplne prvou možnosťou kandidátov, ale určite sa pohybuje medzi atraktívnymi zamestnávateľmi. Najmenej známou je spoločnosť v Bratislave a Brne. Veľa kandidátov o spoločnosti nevie a preto, sa pobočky snažia vybudovať si svoje meno najprv v zmysle pre klientov a externých kandidátov a až na druhom mieste je budovanie značky zamestnávateľa, keďže pobočky sú menšie a niektorí zamestnanci sú stabilní.

Budovanie značky zamestnávateľa sa v každej z pobočiek implementuje lokálne, teda neexistuje globálna stratégia, podľa ktorej by sa employer branding implementoval. Teda neexistuje nejaký konkrétny proces, ktorý sa štandardizuje, ale vždy to závisí od konkrétnej pobočky individuálne. Téma je pre spoločnosť veľmi čerstvá, lebo iba v roku pred pár rokmi sa začala v CEE regióne venovať marketingu. Aj z týchto dôvodov sa spoločnosť zameriava hlavne na interné budovanie značky zamestnávateľa, teda na existujúcich zamestnancov a ich udržanie. Samozrejme je aj prítomná na sociálnych sieťach,

takže vykonáva aj externý employer branding, ale nie je úplne cielený a robený v takej miere ako interný employer branding.

Spoločnosť Cpl buduje značku zamestnávateľa vo viacerých oblastiach. Jednak sa zameriava na svojich existujúcich zamestnancov a každoročne vyhodnocuje dotazník ohľadom najlepších hodnôt, ktoré spoločnosť zahŕňa do svojej kultúry. Teda spoločnosť sa snaží pochopiť, aké hodnoty sú pre zamestnancov najpodstatnejšie a s ktorými hodnotami sa stotožňujú. Výsledkom dotazníka sú tri najlepšie hodnoty, ktoré prilákali zamestnancov do spoločnosti. Následne sú hodnotené aj problémy, ktoré zamestnanci pocitujú. Výsledky dotazníka sa riešia lokálne a spoločnosť sa snaží riešiť problémy spomenuté v dotazníku, ak je to možné. Spoločnosť používa viacero platforiem na zdieľanie spätnej väzby so zamestnancami. Jednou z metód je klasický rozhovor so zamestnancom a zdieľanie spätnej väzby prebieha prostredníctvom postrehov zamestnanca a zdieľaním jeho ťažkostí na pracovisku. Táto spätná väzba sa zdieľa buď globálne, za celú spoločnosť, alebo za pobočky zvlášť, resp. zvlášť za konkrétne tímy. Nové nápady sa implementujú a dávajú zamestnancom pocit, že môžu meniť veci v spoločnosti, že sa môžu zapájať do stratégie spoločnosti, jej každodenného chodu.

Taktiež sa spoločnosť sústreďuje na osobné svedectvá zamestnancov a na to ako sa oni cítia vo svojom povolání. Zamestnanci sa v podstate stávajú ambasádormi značky zamestnávateľa. Tieto svedectvá podporujú dobré meno značky zamestnávateľa a zdôrazňujú kultúru spoločnosti. Takisto odhaľujú kúsok z práce samotných zamestnancov. Taktiež prispievajú k tomu, že sa potenciálni zamestnanci môžu stotožniť so spoločnosťou viac, keďže vidia skúsenosti, ktoré majú existujúci zamestnanci so samotnou spoločnosťou.

Podstatnou zložkou budovania značky zamestnávateľa sú aj team buildingy, ktoré pomáhajú zamestnancom cítiť sa komfortne so svojimi kolegami a spoznať ich aj z osobnej stránky. Taktiež zdôrazňuje aké je podstatné pracovať v dobrom tíme, a preto sa team buildingy uskutočňujú. Samozrejme spoločnosť tieto aktivity zaznamenáva a zverejňuje na sociálnych sieťach, aby aj potenciálni zamestnanci videli, aké výhody spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom a podporuje tak svoje dobré meno.

Ďalšou aktivitou pre zamestnancov je aj Vianočná párty, kde sa stretávajú viaceré pobočky vzhľadom na geografické oblasti, kde sa nachádzajú. Takto sa napríklad stretávajú pobočky v strednej Európe ako Brno, Praha, Budapešť, Bratislava a Mníchov. Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom možnosť osobne spoznať zamestnancov, s ktorými komunikujú iba mailom a nadviazať s nimi vzťahy. Teda jedná sa o jeden deň, kedy zamestnanci majú program a večer sa stretávajú na večierku, kde spoločnosť udeľuje

zamestnancom ocenenia za ich prácu v Cpl, ale taktiež ide aj o neformálne stretnutie, kde sa zamestnanci môžu bližšie spoznať a následne lepšie spolupracovať aj medzi pobočkami.

Ďalšou zložkou budovania značky zamestnávateľa sú aj rôzne súťaže pre zamestnancov. Jednak ide o globálnejšie súťaže ako je napríklad Ready for Boarding, BD champion a Best Biller. Ready for Boarding trvá tri mesiace a každý mesiac môže zamestnanec vyhrať jeden krát. Súťaž je zameraná na dosiahnutie istého cieľa pre zamestnancov každý z týchto mesiacov. Čím viac lístkov človek vyhrá, tým viac šancí má vyhrať vysnívaný výlet na pár dní hradení spoločnosťou. Výhercovia sa losujú a z každej z piatich kategórií, rozdelených podľa seniority a funkcie, môže vyhrať jeden zamestnanec. Súťaže Best Biller a BD Champion sú tiež kvartálne a pri BD Champion ide o najlepšieho zamestnanca, ktorý sa najviac snažil získať ďalších klientov. Pri ocenení Best Biller, ide o konzultanta, ktorý získal najväčšiu hodnotu pri obsadzovaní kandidátov pre klientov. Následne ide o ocenenie Oscarov, kedy zamestnanci hlasujú za rôzne kategórie a spomedzi seba vyberú Oscarov. Taktiež ide aj o lokálne súťaže ako napríklad adventný kalendár, ktoré sú vymyslené lokálne v danej pobočke alebo sa vzťahujú na výnimočné dni a obdobia.

Spoločnosť má zaujímavo nastavené platové ohodnotenie. Konkrétny príklad si ukážeme na pobočke v Bratislave. Tuto má platové ohodnotenie dve zložky, a to fixnú a variabilnú. Fixnou zložkou je tá časť mzdy, ktorá sa nemení a zostáva rovnaká. Variabilná časť závisí od toho koľko kandidátov konzultant umiestni do spoločností klientov. Tuto hodnota sumy závisí od poplatku klienta spoločnosti CPL, ktorý sa odvíja od seniority a platového ohodnotenia kandidáta, taktiež aj od zmluvy s klientom. Teda do istej výšky poplatku konzultant dostane isté percento zo sumy. Ak túto výšku poplatku prekročí, dostane dvojnásobok daného percenta. Čo sa týka vyšších funkcií ako je team leader alebo manažér pobočky, tí dostávajú isté percento v prípade splnenia výsledkov tímu resp. pobočky pri manažérovi.

Čo sa týka benefitov, opäť sa budeme sústreďovať na pobočku v Bratislave, kde spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom rozmanité benefity. Prvým sú gastro lístky preplácané stopercentne zamestnávateľom, 25 dní dovolenky za rok, 3 sick days, home office je poskytovaný iba výnimočne a to za splnené mesačné ciele v podobe jedného home officu za mesiac, následne ide o regeneračný príspevok, hodina angličtiny raz týždenne, polo-flexibilný pracovný čas, pravidelné team buildingy, ako bolo spomínané vyššie, telefón aj na súkromné účely a dochádzkový bonus pri nevyčerpaní všetkých sick days.

Spoločnosť má nastavený polo-flexibilný pracovný čas, takže rovnováha medzi súkromným a pracovným životom je dosiahnuteľná. Spoločnosť teda dáva svojim

zamestnancom voľbu, kedy môžu prísť do práce a to v rozmedzí 7.30-9.30 a kedy môžu odísť z práce 16-18h. Teda pracovný čas si môžu trochu prispôbiť podľa svojich návykov a preferencií. Opäť uvádzame konkrétny príklad z pobočky v Bratislave. Taktiež spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom možnosti osobného rastu a to vo forme školení, či už online školení, ktoré prevažujú alebo školeniami s HR manažérmi a podobne. Zamestnanci sa môžu taktiež zúčastňovať rôznych školení a konferencií, ktoré sa dejú na lokálnej úrovni.

Spoločnosť sa tiež zameriava na vonkajšiu publicitu a to prostredníctvom PR aktivít. Cpl zvyrazňuje svoju profesionálnu stránku, či už na LinkedIn platforme alebo na sociálnych sieťach ako Facebook, Twitter alebo Instagram. Na sociálnych sieťach zväčša zverejňujú fotky tímu, eventy, ktoré sa dejú na pobočke, rôzne celopodnikové novinky alebo napríklad zapájanie sa do charitatívnych akcií. Taktiež sa zapájajú do rôznych show v lokálnom rádiu a diskusií s odborníkmi z akademického prostredia. Taktiež má spoločnosť svoj blog, ktorý ale nie je až tak využívaný ako ostatné platformy, ale spoločnosť sa nachádza aj na takejto platforme. Blog sa zameriava na rôzne tipy a rady, ktoré majú podporiť dojem dôveryhodnej, priateľskej a „empowering“ kultúry. Spoločnosť tiež sponzoruje profesionálne udalosti na podporu viditeľnosti a networkovania. Takto si spoločnosť jednak robí dobré meno medzi zamestnancami, ale zároveň môže podporiť nájdenie nových klientov a pod.

Spoločnosť taktiež využíva hodnotenia kandidátov, aby upriamila na to, aké naplňajúce je byť konzultantom, keďže táto pozícia je v spoločnosti najčastejšia. Teda spoločnosť chce v potenciálnych zamestnancoch prebudiť záujem o danú pozíciu a to veľmi netypickým spôsobom. Čiže nezobrazuje náplň práce alebo ponúkanú mzdu, ale skôr sa zameriava na vnútornú túžbu potenciálnych zamestnancov, ktorá by ich mohla prilákať. Teda neukazuje na materiálne výhody, ani benefity spoločnosti, ale na to ako je daná pozícia uspokojujúca.

Niektoré pobočky s atraktívnou lokalitou využívajú aj svoje priestory a lokalitu ako lákadlo pre nových zamestnancov a to tak, že zverejňujú pracovnú ponuku v podobe obrázka s priestormi spoločnosti. Aj takýmto spôsobom sa spoločnosť snaží upriamiť na to, že je atraktívna a zaujímavá pre potencionálnych zamestnancov. Spoločnosť zverejňuje svoje interné pracovné ponuky na rôznych platformách a tak môže pritiahnuť väčšie publikum a teda viac potenciálnych zamestnancov.

4.4. Výsledky analýzy budovania značky zamestnávateľa v spoločnosti CPL

Dotazník bol vyplnený 18-timi respondentmi, z toho išlo o 33% konzultantov z Bratislavy, taktiež 33% z Brna a 17% z Prahy a napokon tiež 17% z Budapešti. Prvá časť sa zaoberala všeobecnými otázkami. Teda ide otázky ako pohlavie konzultantov, ich vek, pobočku, kde pracujú a ako dlho pracujú v spoločnosti.

Čo sa týka dĺžky zamestnania, 44% konzultantov pracuje v spoločnosti menej ako jeden rok, taktiež 44% pracuje v spoločnosti jeden až tri roky a 11% konzultantov pracuje v spoločnosti tri až päť rokov.



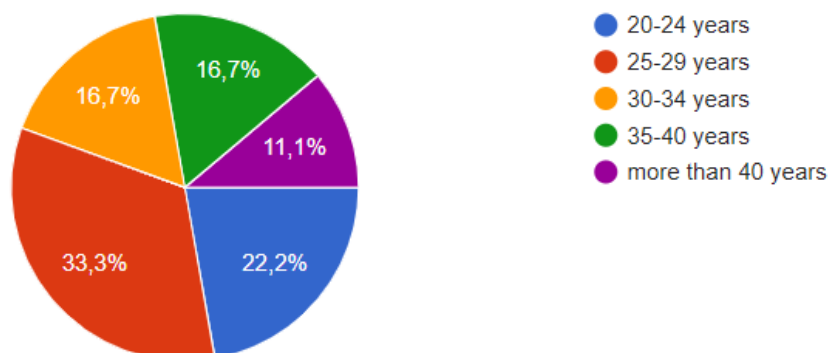
Graf 1 Dĺžka pracovného pomeru so spoločnosťou CPL

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Čo sa týka vekového zloženia, najväčšiu skupinu tvoria konzultanti vo veku 25 až 29 rokov a to konkrétne tvorí 33% zamestnancov v danom výskume, následne sú to zamestnanci medzi 20 až 24 rokov, konkrétne 22%, potom 17% zamestnancov tvorí skupinu 30 až 34 rokov a taktiež aj skupinu 35 až 40 rokov. Iba 11% zamestnancov predstavuje vekovú skupinu nad 40 rokov. Poslednou všeobecnou otázkou bolo pohlavie a to tvorilo 78% žien a 22% mužov.

Age

18 odpovedí

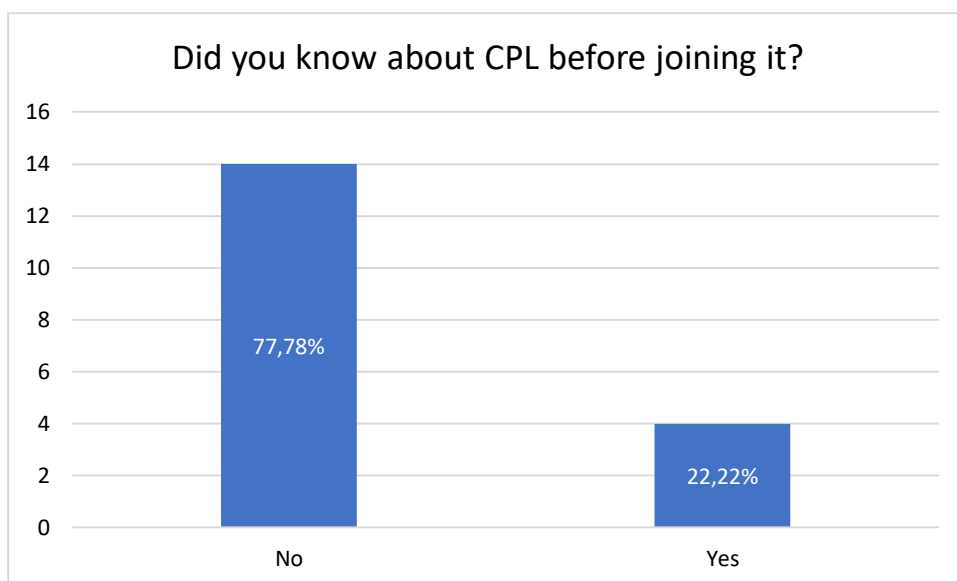


Graf 2 Vek zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z uvedeného môžeme skonštatovať, že v pobočkách sa nachádza viac žien ako mužov, prevažuje vek do 30 rokov a najviac zamestnancov pracuje v spoločnosti do 3 rokov. Čo sa týka štruktúr v jednotlivých štátoch resp. miest v Bratislave prevažujú v pobočke ženy, vek je medzi 25 až 29 rokov a väčšina zamestnancov robí v pobočke menej ako rok. V Českej republike sú pobočky vyváženejšie, čo sa týka pohlavia, avšak stále prevažuje ženský kolektív, vekové rozpätie je pestré avšak najviac konzultantov je taktiež medzi 25 až 29 rokov a väčšina zamestnancov je v spoločnosti jeden až tri roky, ale nikto nie je v spoločnosti viac ako tri roky. V Budapešti je vekové rozpätie veľké a nedá sa z výskumu povedať, koľko zamestnancov z hľadiska veku prevažuje. Všetky respondentky sú ženy a väčšina z nich je v spoločnosti jeden až tri roky.

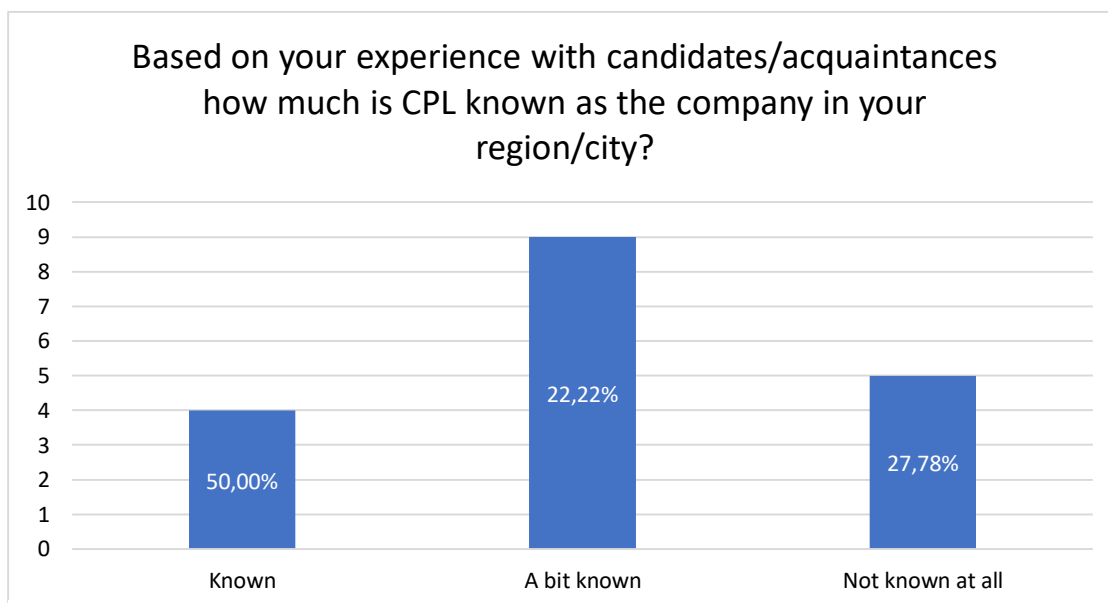
Druhou časťou dotazníka bolo, ako zamestnanci vnímali výberový proces spoločnosti. Väčšina zamestnancov nepoznala spoločnosť predtým ako sa k nej pridala, a to konkrétne 78% respondentov.



Graf 3 Vnímanie spoločnosti pred pripojením sa k nej

Zdroj: Vlastné spracovanie.

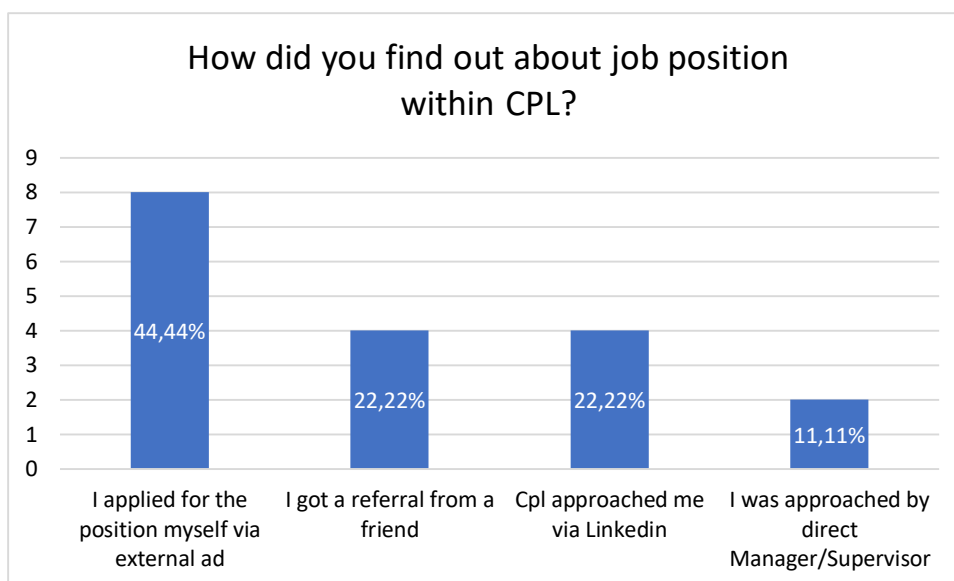
Žiaden z respondentov neodpovedal, že spoločnosť je veľmi známa v jeho regióne. Z respondentov 22% odpovedalo, že spoločnosť je známa, 50% odpovedalo, že spoločnosť je trochu známa a 28% respondentov odpovedalo, že spoločnosť vôbec nie je známa.



Graf 4 Viditeľnosť spoločnosti v regióne

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Najviac respondentov si našlo pracovnú pozíciu a aplikovali na ňu samotnú a to konkrétne 44% respondentov. Ďalších 22% respondentov bolo oslovených spoločnosťou cez LinkedIn alebo lokálny portál v danej krajine. Taktiež bolo 22% respondentov referovaných vtedajšími zamestnancami spoločnosti na pozíciu svojím známym a napokon 11% zamestnancov boli oslovení priamym nadriadeným.

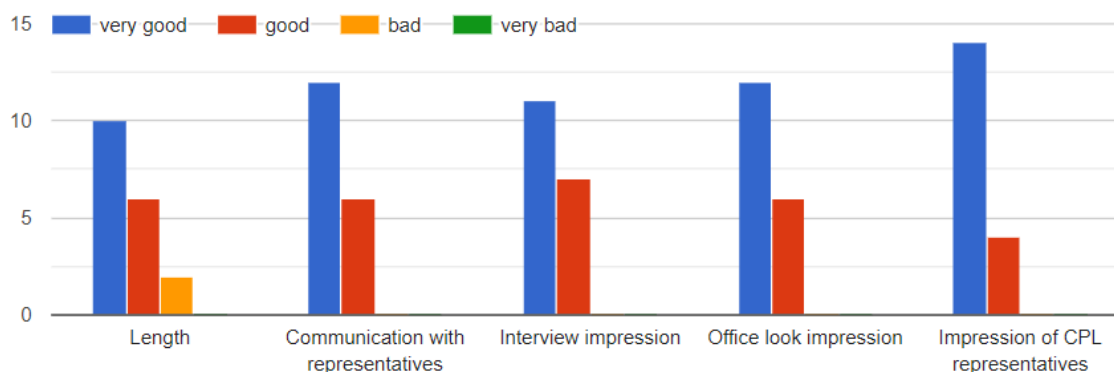


Graf 5 Spôsob nájdenia práce

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ďalšou otázkou bolo posúdenie procesu výberu zamestnancov. Hodnotili sa oblasti ako dĺžka výberového procesu, komunikácia, dojem z pohovoru, priestorov spoločnosti a samotných reprezentantov spoločnosti. Väčšina odpovedí bola pozitívna. Pri dĺžke výberového procesu väčšina respondentov odpovedala, že bol dostatočne rýchly, iba 11% respondentov odpovedalo, že proces bol príliš dlhý. Ďalším aspektom bola komunikácia s reprezentantmi spoločnosti. Taktiež väčšina respondentov odpovedala, že komunikácia bola veľmi dobrá a to konkrétne 67% respondentov a 33% respondentov odpovedalo, že bola dobrá. Následne ide o dojem z pohovoru. Opäť sa väčšina respondentov zhodla, že mali veľmi dobrý dojem z pohovoru a to konkrétne 61% konzultantov a 39% odpovedalo, že mali dobrý dojem z pohovoru. Následne ide o dojem z priestorov spoločnosti. Dve tretiny respondentov, teda 67%, sa zhodlo, že mali veľmi dobré dojmy z priestorov spoločnosti a 33% respondentov sa zhodlo, že mali dobré dojmy z priestorov spoločnosti. Posledným aspektom bol dojem z reprezentantov spoločnosti, s ktorými sa konzultanti stretli pri výberovom procese. Skoro všetci sa zhodli, že mali veľmi dobrý dojem z reprezentantov spoločnosti a iba 22% respondentov sa zhodlo, že mali iba dobrý dojem zo stretnutia sa s reprezentantmi spoločnosti.

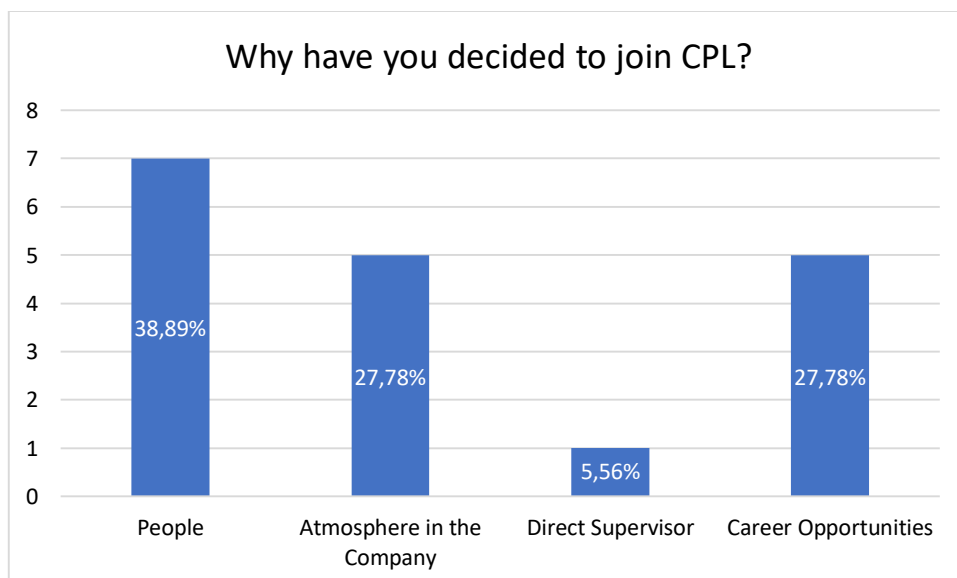
How would you assess your experience of the recruitment process with CPL ?



Graf 6 Posúdenie výberového procesu

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Poslednou otázkou bolo, prečo sa konzultanti rozhodli prijať ponuku v spoločnosti CPL. Väčšina respondentov sa zhodla, že to bolo práve vďaka ľuďom a atmosfére v spoločnosti, a to konkrétne 39% respondentov kvôli ľuďom a 28% kvôli atmosfére v spoločnosti. Následne tiež 28% konzultantov sa rozhodlo pre spoločnosť kvôli kariérnym možnostiam a 6% respondentov odpovedalo, že sa rozhodli pre spoločnosť kvôli priamemu podriadenému. Nikto z respondentov neuviedol ako hlavný dôvod pripojenia sa k spoločnosti platové ohodnotenie a benefity.



Graf 7 Dôvod zamestnania sa v spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Čo sa týka hodnotenia vnímania výberového procesu spoločnosti v jednotlivých krajinách, tak v Bratislave iba 17% respondentov odpovedalo, že spoločnosť poznali pred pripojením sa do nej. Zamestnanci vnímajú, že spoločnosť je buď známa alebo málo známa. Iba 17% konzultantov odpovedalo, že boli odporučený do spoločnosti známym, ostatní zamestnanci aplikovali sami do spoločnosti. Čo sa týka procesu výberového konania, skoro všetci označili dané aspekty ako veľmi dobré. A na otázku, prečo s napokon vybrali spoločnosť, konzultanti odpovedali rôzne, a to 50% kvôli kariérnym možnostiam, 33% kvôli atmosfére v spoločnosti a 17% kvôli ľuďom.

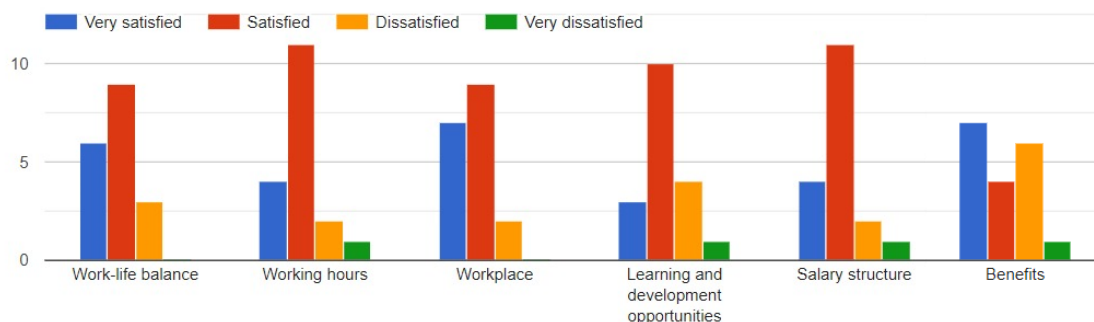
V Českej republike spoločnosť iba 22% zamestnancov poznalo spoločnosť predtým, ako sa k nej pripojili. Konzultanti zo svojej skúsenosti majú pocit, že spoločnosť buď vôbec nie je známa alebo je len trochu známa. Iba 11% konzultantov bolo odporučených známym do spoločnosti, 44% aplikovalo priamo na pozíciu a ďalších 44% bolo oslovených spoločnosťou cez LinkedIn alebo lokálne siete. Výberový proces bol zhodnotený veľmi dobre alebo dobre a dôvody zamestnania sa v spoločnosti boli rôzne. Väčšina konzultantov si vybrala spoločnosť kvôli ľuďom, následne kvôli kariérnym možnostiam a atmosfére v spoločnosti a iba 11% respondentov si vybralo spoločnosť kvôli priamemu nadriadenému.

Čo sa týka Budapešti, 67% respondentov poznalo spoločnosť predtým ako sa stali jej súčasťou a 33% ju nepoznalo pred pripojením. Konzultanti vnímajú, že spoločnosť je trochu známa. O pozícií sa konzultanti dozvedeli buď od známeho alebo manažéra resp. nadriadeného. Výberový proces v spoločnosti bol ohodnotený veľmi dobre. Konzultanti si vybrali spoločnosť buď kvôli atmosfére alebo ľuďom v spoločnosti.

Tretou časťou dotazníka bolo vnímanie spoločnosti ako zamestnávateľa, teda hovoríme o internom budovaní značky zamestnávateľa. Prvou otázkou tejto časti bolo ohodnotenie rôznych aspektov práce v spoločnosti. Prvým aspektom bola rovnováha pracovného a súkromného života, 50% respondentov odpovedalo, že sú spokojný s týmto aspektom, 33% je veľmi spokojných a 17% je nespokojných. Následne išlo o nastavenie pracovného času, najviac konzultantov bolo spokojných, 22% je veľmi spokojných, 11% je nespokojných a 6% z konzultantov je veľmi nespokojných s nastavením pracovného času. Následne ide o priestory spoločnosti. Opäť bolo najviac konzultantov spokojných a veľmi spokojných s priestormi spoločnosti, iba 11% konzultantov je nespokojných. Potom nasledovali možnosti rozvoja a vzdelávania, kde najviac zamestnancov bolo spokojných, 22% nespokojných, 17% veľmi spokojných a 6% je veľmi nespokojných s možnosťami rozvoja a vzdelávania v práci. Predposledným aspektom je štruktúra platového ohodnotenia. Opäť bola väčšina zamestnancov spokojná, 22% zamestnancov je veľmi spokojných, 11%

nespokojných a 6% veľmi nespokojných. Posledným aspektom boli benefity, ktoré spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom, 39% zamestnancov je veľmi spokojných s benefitmi, naopak 33% veľmi nespokojných, 22% je spokojných s benefitmi a 6% konzultantov je veľmi nespokojných s benefitmi, ktoré spoločnosť ponúka svojim zamestnancom.

Please rate the following in relation to CPL as employer:

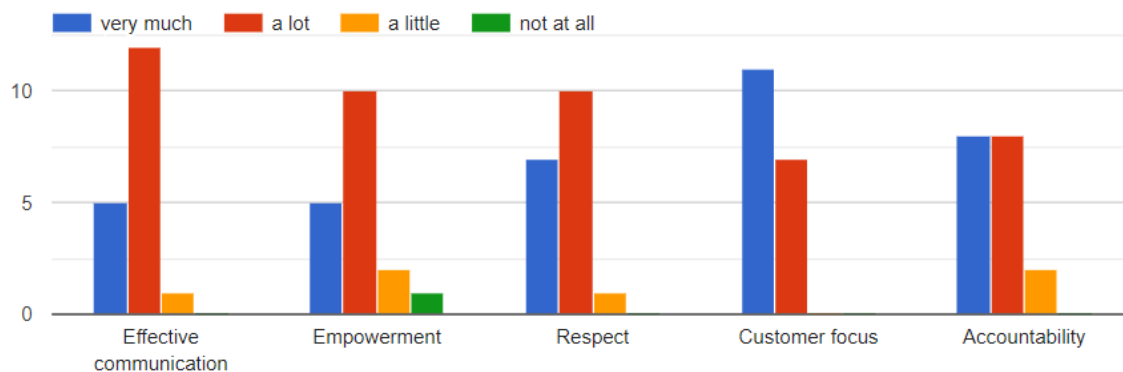


Graf 8 Posúdenie spoločnosti Cpl ako zamestnávateľa

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ďalšou otázkou bolo ohodnotiť, ako sú hodnoty spoločnosti prítomné na pobočkách konzultantov. Väčšina konzultantov odpovedala, že efektívna komunikácia je prítomná na pobočke, 28% konzultantov si myslí, že je efektívna komunikácia veľmi prítomná na ich pracovisku a 6% konzultantov je toho názoru, že efektívna komunikácia je málo prítomná na pracovisku. Podobne pri empowermente, väčšina konzultantov si myslí, že je prítomný na pracovisku, 28% konzultantov si myslí, že je veľmi prítomný na pracovisku, 17% sa vyjadrilo, že je trochu prítomný na pracovisku a 6%, že vôbec. Čo sa týka rešpektu, opäť väčšina konzultantov vníma, že je prítomný na pracovisku, 39% konzultantov ho veľmi vníma na pobočke a 6% ho vníma málo. Orientácia na zákazníka je jedinou hodnotou, ktorú väčšina konzultantov ohodnotila ako veľmi prítomnej na pracovisku a ostatní konzultanti ju ohodnotili ako prítomnú na pracovisku. Poslednou hodnotou bola zodpovednosť, kde respondenti zhodne vnímajú, že je buď veľmi alebo len prítomná na pracovisku a 11% respondentov vníma zodpovednosť ako málo prítomnú na pracovisku.

Please rate how much CPL core values are reflected in your workplace:



Graf 9 Posúdenie prítomnosti hodnôt na pracovisku

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ďalšie otázky boli ohľadom podnikových cieľov spoločnosti. A teda prvou bolo to, či sú si zamestnanci vedomí týchto cieľov a či sa s nimi stotožňujú, 17% respondentov ohodnotilo, že si nie sú vedomí podnikových cieľov spoločnosti a 22% konzultantov sa nestotožňuje s cieľmi spoločnosti. Následne sa dotazník zameriava na to, či sa zamestnanci cítia, že svojou prácou pridávajú hodnotu spoločnosti a či sa cítia hrdý na to, že sú súčasťou CPL. Iba 6% respondentov má pocit, že nepridáva hodnotu spoločnosti a taktiež 6% respondentov nie sú hrdí na to, že sú súčasťou CPL. Poslednou otázkou v tejto časti dotazníka bolo to, či zamestnanci vnímajú, že spoločnosť je sociálne zodpovedná, 67% respondentov takto vníma spoločnosť, avšak 33% respondentov takto spoločnosť nevníma.

Ak budeme spoločnosť hodnotiť podľa regiónov, v Bratislave sú zamestnanci viac menej spokojní so spoločnosťou ako zamestnávateľom. Iba pri aspektoch priestorov spoločnosti, možností rozvoja a vzdelávania a benefitov sa konzultanti vyjadrili, že sú nespokojní a to konkrétne 33% konzultantov pri aspekte priestorov spoločnosti a po 17% zamestnancov pri aspektoch rozvoju a vzdelávania a benefitoch, ktoré spoločnosť ponúka. Čo sa týka prejavu hodnôt spoločnosti na pobočke, konzultanti sa väčšinou vyjadrili, že hodnoty sú buď veľmi prítomné alebo prítomné na pracovisku, iba pri efektívnej komunikácii sa 17% respondentov vyjadrilo, že je málo prítomná na pracovisku. Všetci konzultanti poznajú podnikové ciele spoločnosti a aj sa s nimi stotožňujú. Taktiež sa zamestnanci cítia, že pridávajú hodnotu spoločnosti a sú hrdí na to, že sú súčasťou CPL. Iba 17% respondentov sa vyjadrilo, že si nie sú vedomí, že spoločnosť je sociálne zodpovednou.

Následne sa zameriame na Českú republiku. Konzultanti v tomto regióne ohodnotili spoločnosť kritickejšie ako zamestnávateľa. Opäť prevažovali odpovede spokojní a veľmi

spokojní, ale niektorí konzultanti prejavili nespokojnosť v týchto oblastiach: rovnováha pracovného a súkromného života a to konkrétne 22% konzultantov, pracovný čas s tým, že taktiež 22% zamestnancov bolo nespokojných a 11% veľmi nespokojných, rozvoja a vzdelávacích aktivít bolo 33% konzultantov nespokojných a 11% veľmi nespokojných, tak isto pri aspekte benefitov a pri oblasti štruktúry platového ohodnotenia bolo 11% respondentov nespokojných a taktiež 11% veľmi nespokojných. Pri aspekte priestorov spoločnosti ani jeden z konzultantov neprejavil nespokojnosť. Čo sa týka prítomnosti hodnôt na pracovisku, v oblasti efektívnej komunikácie konzultanti zhodnotili, že je veľmi prítomná alebo prítomná na pracovisku. Pri empowemente 22% respondentov ohodnotilo, že je málo prítomný a 11%, že vôbec nie je prítomný na pracovisku. Čo sa týka rešpektu, tak sa konzultanti zväčša zhodli, že je prítomný na pracovisku, s výnimkou 11% konzultantov, ktorí konštatovali, že je na pracovisku prítomný málo. Všetci konzultanti sa zhodli, že orientácia na zákazníka je buď veľmi prítomná alebo prítomná na pracovisku. Poslednou hodnotou je zodpovednosť, 22% zamestnancov sa vyjadrilo, že je málo prítomná na pracovisku a väčšina sa zhodla, že táto hodnota je prítomná v ich pracovisku. Následne sa dotazník venuje podnikovým cieľom spoločnosti, kde 33% konzultantov zhodnotilo, že ich nepoznajú a 44% sa s nimi nestotožňujú. Iba 11% konzultantov nemá pocit, že pridáva hodnotu spoločnosti a takisto 11% respondentov nie je hrdých na to, že je súčasťou CPL. Taktiež 44% zamestnancov nevníma spoločnosť ako sociálne zodpovednú.

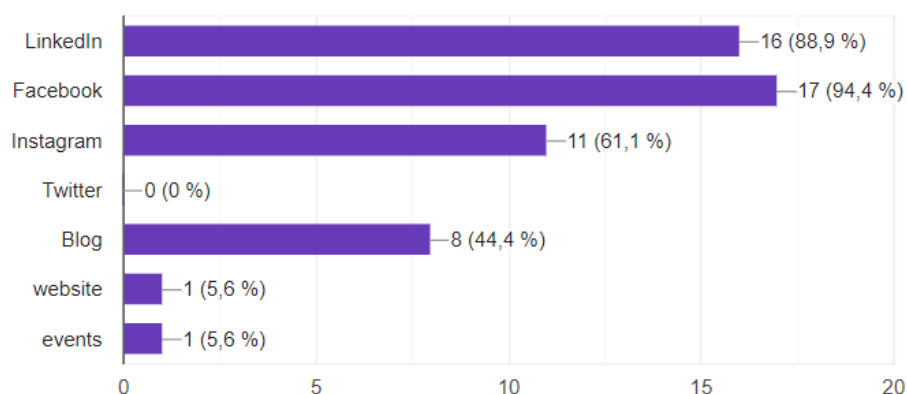
Posledným regiónom je Budapešť. Konzultanti sú tu spokojní s pracovným časom, priestormi spoločnosti aj možnosťami vzdelávania a rozvoja, avšak 33% respondentov vyjadrilo nespokojnosť s rovnováhou pracovného a súkromného života, taktiež 33% vyjadrilo nespokojnosť so štruktúrou platového ohodnotenia a 67% konzultantov sú nespokojní s benefitmi, ktoré im spoločnosť poskytuje. Hodnoty spoločnosti sú vnímané ako veľmi prítomné na pracovisku, z toho je efektívna komunikácia vnímaná trochu menej ako sú ostatné hodnoty. Zamestnanci sú si vedomí podnikových cieľov spoločnosti aj sa s nimi stotožňujú. Majú pocit, že pridávajú hodnotu spoločnosti a sú hrdí na to, že sú súčasťou spoločnosti. Len 33% konzultantov sa vyjadrilo, že nevníma spoločnosť ako sociálne zodpovednú.

Poslednou časťou dotazníka je skúmanie angažovanosti zamestnancov. Prvou otázkou je to, či sú zamestnanci prítomní na udalostiach spoločnosti. Konzultanti sa jednohlasne zhodli, že sa zapájajú do týchto aktivít. Ďalšou otázkou bolo, aké udalosti by zamestnanci chceli, aby spoločnosť organizovala. Najviac konzultantov sa zhodlo, že by chceli mať kreatívnejšie team buildingy, ako napríklad v prírode a pod., následne išlo

o udalosti ako business breakfast, konferencie a tréningy, kde by zamestnanci mohli získať vedomosti a to aj od svojich skúsenejších kolegov, workshopy s klientmi, konzultanti by boli taktiež za aktivity, kde im mohli prísť aj ich rodinní príslušníci, potom zamestnanci navrhli rôzne charitatívne akcie, udalosti na podporu propagovania značky spoločnosti a medzinárodné udalosti, kde by mohli spoznať svojich kolegov zo zahraničia. Zamestnanci sa vyjadrili vyrovnane na tom, či chcú resp. nechcú, aby sa zverejňovali výhercovia rôznych interných súťaží na sociálnych sieťach. Viac ako polovica zamestnancov, konkrétne 56%, sa vyjadrila, že interné súťaže ich nemotivujú k tomu, aby mali lepší výkon. Väčšina konzultantov sa vyjadrila a to 72%, že na ich pobočke sa konajú aj lokálne súťaže ako adventný kalendár a podobne. Zamestnanci na pobočkách, kde tieto lokálne súťaže neexistujú, sa nezhodli či chcú resp. nechcú implementovať tieto súťaže. Čo sa týka interného newslettera spoločnosti, 6% respondentov sa vyjadrilo, že takýto newsletter už existuje na ich pobočke, zároveň väčšina ostatných zamestnancov by takúto novinku prijala. Konzultanti sa opäť zhodne vyjadrili na tom, či chcú resp. nechcú prispievať do newslettera vtipnými príhodami z práce a pod. Z prieskumu využívania sociálnych sietí, ktoré daná pobočka využíva na zviditeľnenie sa, najviac prevažuje Facebook a LinkedIn, potom Instagram a Blog spoločnosti, stránka spoločnosti a udalosti sa veľmi nevyužívajú v tejto sfére a Twitter spoločnosť nevyužíva vôbec.

What kind of platforms uses your branch to make itself more visible in social media? (multiple answers possible)

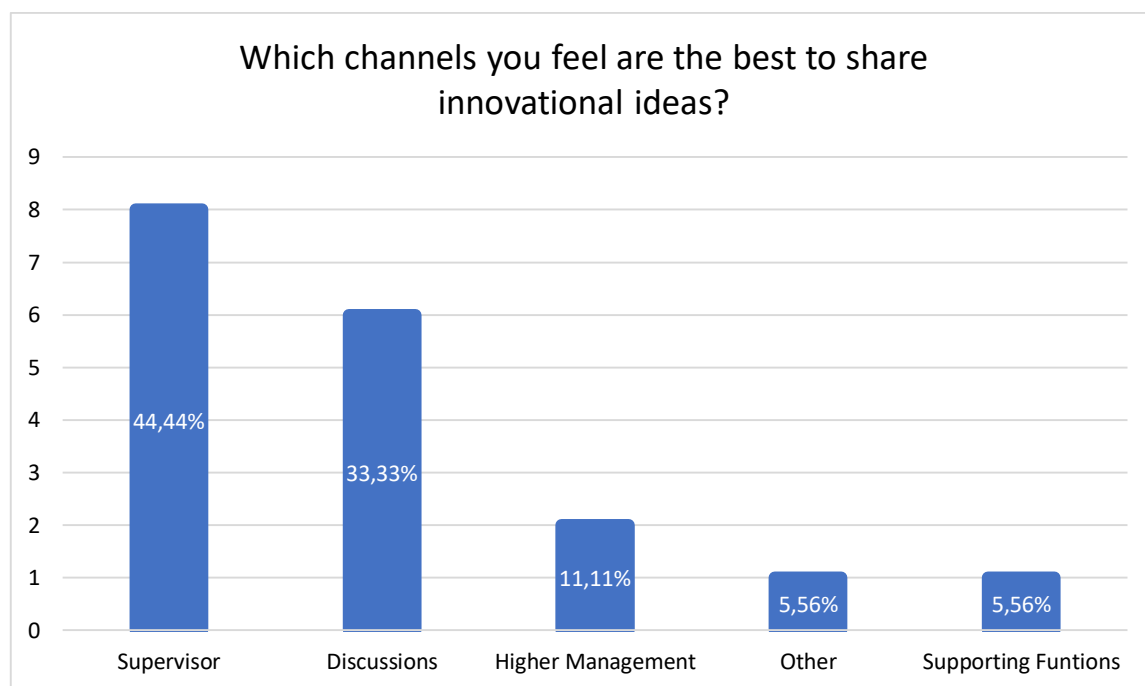
18 odpovedí



Graf 10 Prítomnosť spoločnosti na platformách

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Následne sa dotazník zameriava na to, či je možné priniesť inovatívne nápady do spoločnosti. Iba 6% respondentov nesúhlasí s vyjadrením. Predposlednou otázkou bolo, akými spôsobmi by bolo prijateľné pre konzultantov prinášať do spoločnosti tieto nápady, 44% konzultantov sa vyjadrilo, že by tieto nápady radi predkladali Manažérovi pobočky alebo Team Leaderovi, následne 33% prejavilo záujem o brainstorming resp. diskusiu s tímom, menej atraktívne boli možnosti podporných funkcií, medzinárodných návštev vyššieho manažmentu a iné možnosti zdieľania nápadov.



Graf 11 Spôsoby prezentácie inovatívnych nápadov

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Poslednou otázkou bolo, či sa konzultanti cítia vypočutí resp. ak vyjadria problém, či to má nejaký dopad. Veľká väčšina sa zhodla na tom, že sa cítia vypočutí a ich problém sa rieši, avšak 11% respondentov malo opačný názor.

Následne sa zameriame na konkrétne regióny. V pobočke v Bratislave sa všetci konzultanti vyjadrili, že sa zúčastňujú udalostí spoločnosti. Z udalostí, ktoré by si priali, aby sa vykonávali, ide hlavne o business breakfast, konferencie, udalosti s klientmi a vzdelávacie tréningy. Veľká väčšina konzultantov sa vyjadrila, že by chcela, aby sa výhercovia interných súťaží zdieľali na sociálnych sieťach. Väčšina konzultantov sa taktiež cíti motivovanejšie pracovať, ak sa koná interná súťaž. Zamestnanci sa nezhodli, či na ich pobočke existujú alebo neexistujú lokálne súťaže ako adventný kalendár a pod. V prípade zamestnancov, ktorí sa vyjadrili, že takéto súťaže neexistujú, väčšina by prijala, aby sa takéto súťaže organizovali. Všetci zamestnanci v Bratislave sa zhodli, že by prijali mesačný interný

newsletter, ale 33% z týchto konzultantov by neboli ochotní prispievať na vytvorenie newslettera. Pobočka je prítomná na sociálnych sieťach ako Facebook, LinkedIn a v menšom pomere sa využíva aj Blog spoločnosti. Konzultanti majú pocit, že môžu do spoločnosti priniesť inovatívne nápady a chceli by to robiť najmä spôsobom diskusií s tímom. Zamestnanci majú dojem, že ich problém je vypočutý a rieši sa.

Ďalej sa budú skúmať výsledky v Českej republike. Všetci zamestnanci sa vyjadrili, že sa zúčastňujú udalostí spoločnosti. Z udalostí, ktoré by spoločnosť mala priniesť, najviac figurovali team buildingy rôzneho charakteru a udalosti, kde zamestnanci budú môcť prísť aj s rodinnými príslušníkmi. Konzultanti sú proti tomu, aby sa výhercovia interných súťaží zverejňovali na sociálnych sieťach, iba 11% konzultantov je otvorených tejto možnosti. Taktiež sa zamestnanci vyjadrili, že pre nich nie sú motivujúce interné súťaže, opak vyjadrili iba 22% konzultantov. Väčšina zamestnancov odpovedala, že lokálne súťaže sú implementované na ich pobočke. Tí, čo odpovedali, že nie sú implementované, tak väčšina zamestnancov je proti. Väčšina zamestnancov nie je otvorených tomu, aby bol zavedený newsletter s internými novinkami v spoločnosti. Taktiež by neboli ochotní do neho prispievať. Iba 22% respondentov sa vyjadrilo, že by chceli, aby tento newsletter bol zavedený a aj by doňho boli ochotní prispievať. Čo sa týka platforiem, na ktorých sa spoločnosť nachádza v Českej republike, aby bola viditeľnejšia sú hlavne LinkedIn, Facebook a Instagram. Iba 11% respondentov má pocit, že nemôže do spoločnosti priniesť inovatívne nápady. Väčšina zamestnancov by chcela tieto nápady prinášať nadriadeným ako je Manažér pobočky alebo Team Leader a dvaja konzultanti by preferovali diskusiu s tímom. Napokon 22% respondentov má pocit, že keď prezentujú nejaký problém, tak spoločnosť na to nereaguje.

Posledným regiónom je Maďarsko. Všetci zamestnanci sa opäť zúčastňujú udalostiach spoločnosti. Nápady udalostí, ktoré by radi videli na pobočke sú rôzne a to medzinárodné udalosti s kolegami so zahraničia, udalosti, kde by mohli prísť s rodinnými príslušníkmi a zdieľanie skúseností zamestnancov. Zamestnanci by prijali, aby sa zdieľali výhercovia súťaží na sociálnych sieťach spoločnosti. Väčšina sa tiež vyjadrila, že sú motivovaný mať vyšší výkon, keď sa konajú interné súťaže. Taktiež sa vyjadrili, že lokálne súťaže sú v ich pobočke implementované. Taktiež by prijali mesačný newsletter o spoločnosti resp. že už existuje. Chceli by sa podieľať aj na jeho príprave. Spoločnosť je prítomná na týchto platformách, aby sa zviditeľnila: Facebook, Instagram, LinkedIn a Blog. Konzultanti si taktiež myslia, že je možné do spoločnosti prinášať inovatívne nápady a radi by ich zdieľali s nadriadeným alebo podporným funkciami a sú aj otvorení medzinárodným

návštevám vyššieho manažmentu. Všetci konzultanti sa zhodli, že ich problém je adresovaný, ak naňho upozornia.

Vzhľadom na výsledky výskumu budovania značky zamestnávateľa v spoločnosti môžeme skonštatovať, že spoločnosť zamestnáva v prevahe konzultantov do 30 rokov a zamestnanci sú v priemere v spoločnosti do troch rokov. Spoločnosť nie je veľmi známa a veľa potenciálnych kandidátov ju vôbec nepozná, teda už vôbec nemôže byť „employer of choice“. Zamestnanci boli spokojní s procesom výberu a do spoločnosti nastúpili hlavne kvôli atmosfére v spoločnosti a ľuďom.

Konzultanti sú poväčšine spokojní so spoločnosťou ako zamestnávateľom, aj keď by prijali iné benefity a viacej možností rozvoja a vzdelávania. Čo sa týka prejavu hodnôt na pracovisku, sú celkom vo vysokej miere vnímané, avšak empowerment a zodpovednosť by mohla byť vnímaná viac zamestnancami. Zamestnanci poväčšine poznajú podnikové ciele spoločnosti a aj sa s nimi stotožňujú. Majú taktiež pocit, že pridávajú hodnotu spoločnosti a to zvyšuje ich pocit príslušnosti k podniku. Takisto sa cítia hrdí, že sú súčasťou spoločnosti. Avšak tretina zamestnancov nevníma spoločnosť sociálne zodpovednou aj keď spoločnosť vyvíja tieto aktivity.

Udalosti spoločnosti sú veľmi atraktívne pre zamestnancov a prijali by viac spoločných akcií. To, či by výhercovia udalostí mali byť zverejňovaní na sociálnych sieťach spoločnosti závisí od regiónu, keďže v Česku toto nie je pre zamestnancov atraktívne. Interné súťaže nie sú pre konzultantov až tak atraktívne pre zvýšenie motivácie a výkonu, opäť to závisí od konkrétneho regiónu. To isté platí pre lokálne súťaže, ktoré si pobočky samé vytvárajú. Newsletter je pre zamestnancov atraktívny, avšak prispievať do neho chce len polovica zamestnancov. Čo sa týka platforiem, kde je spoločnosť prítomná, najviac je to Facebook a LinkedIn, potom Instagram a ostatné platformy sa využívajú menej. Zamestnanci majú pocit, že do spoločnosti môžu prispievať inovatívnymi nápadmi a najradšej by sa zdôverovali manažmentu resp. nadriadenému alebo viedli diskusiu s tímom. Napokon konzultanti vnímajú, že spoločnosť je otvorená, ak majú problém a ten sa aj rieši.

5. Diskusia

V tejto kapitole sa práca zameriava na odporúčania spoločnosti, aby sa zlepšil proces budovania značky zamestnávateľa a spoločnosť mohla vykonávať lepší employer branding, tak ako svojim existujúcim zamestnancom, tak aj potenciálnym zamestnancom. Preto sa táto kapitola zameriava na zlepšenia, ktoré by spoločnosť mohla urobiť, aby zlepšila proces budovania značky zamestnávateľa a tým pritiahla väčšie množstvo interných kandidátov a udržala si dlhšie svojich existujúcich zamestnancov.

Prvým a najdôležitejším aspektom je to, aby sa spoločnosť viac zamerala na externé budovanie značky zamestnávateľa. Väčšina zamestnancov spoločnosť nepoznala predtým, ako sa k nej pridala, preto je nevyhnutné, aby spoločnosť začala vykonávať aj externý employer branding. Spoločnosť taktiež nie je známa všeobecne, preto by mala vyvíjať aktivity smerom k svojmu okoliu, aby sa stala poprednejšou v očiach potenciálnych kandidátov. Spoločnosť nie je známa hlavne v Českej republike a na Slovensku, preto by sa mala zamerať skôr na tieto regióny, ale taktiež zvýšiť svoje povedomie aj v Maďarsku. Taktiež by mali zamestnanci viac zdieľať svoju skúsenosť na sociálnych sieťach so svojimi známymi resp. by mohli svojich známych odporučiť spoločnosti. V Maďarsku je takáto forma prijímania nových zamestnancov bežnejšia ako v ostatných troch pobočkách. Spoločnosť môže využiť to, že je pre kandidátov zaujímavá hlavne kvôli ľuďom a atmosfére v spoločnosti. Preto by spoločnosť mohla využiť tento aspekt, aby v dlhodobom horizonte, keď sa stane známejšia, ponúkala potenciálnym zamestnancom trošku nižší plat ako konkurencia, ktorá nie je z tohto hľadiska atraktívna. V spoločnosti pracujú prevažne mladí ľudia, preto by sa mala zamerať na propagáciu aj tejto črty spoločnosti a prilákať si mladých a talentovaných ľudí plných drivu a energie. Taktiež boli zamestnanci spokojní s výberovým procesom a tým, ako na nich spoločnosť a reprezentanti zapôsobili a teda spoločnosť by si mala uvedomiť tieto svoje silné stránky a propagovať ich na platformách, na ktorých je prítomná, aby dosiahla väčšiu viditeľnosť pre potenciálnych kandidátov. Spoločnosť by sa mala taktiež zamerať na rozšírenie platforiem, na ktorých pôsobí a to hlavne v Českej republike a na Slovensku. Instagram by mal byť vytvorený pre Slovensko a spoločnosť by vo všetkých regiónoch mala pridávať príspevky z pobočiek a propagovať to, ako sa majú zamestnanci v spoločnosti dobre a ako ich spoločnosť odmeňuje pri rôznych súťažiach a pod. Taktiež by spoločnosť mala zlepšiť resp. v niektorých prípadoch založiť a lokálne web stránky, aby ich potenciálni zamestnanci nenašli len na mape, ale aby si mohli aj niečo o spoločnosti prečítať a dozvedieť sa o jej histórii a pod. Takisto by spoločnosť mohla

usporadúvať resp. sponzorovať nejaké udalosti, kde by sa jednak sponzoringom zviditeľnila všeobecne a usporadúvaním udalostí by mohla priblížiť svojich ľudí a atmosféru v spoločnosti potenciálnym zamestnancom, akcia v mysle „Stretni sa s CPL“ alebo „Spoznaj CPL a tvojich budúcich kolegov“. Teda spoločnosť by sa mala sústrediť na svoje silné stránky, ako je práve atmosféra spoločnosti a ako zamestnanci pôsobia na okolie, aj to, že v spoločnosti pôsobia mladí ľudia a takto prilákať potenciálnych zamestnancov a zviditeľniť sa.

Ďalším krokom zlepšenia budovania značky zamestnávateľa v spoločnosti, je zameranie sa na spoločnosť ako zamestnávateľa. Zamestnanci vyjadrili miernu nespokojnosť s možnosťami rozvoja a vzdelávania na pracovisku a to hlavne v Bratislave a v Česku. Preto by spoločnosť mala zistiť, v akom smere sa zamestnanci chcú vzdelávať a čo je pre nich zaujímavé a následne to mohla využiť pre rast spoločnosti. Či už by šlo tréningy s internými expertmi alebo online tréningami resp. externými tréningami, ale určite by sa spoločnosť mala zamerať aj na túto oblasť. Ďalej by spoločnosť mala navrhnúť svojim zamestnancom, aby si sami určili, aké benefity by boli pre nich zaujímavé, keďže viacero zamestnancov vyjadrilo nespokojnosť práve s benefitmi ponúkanými spoločnosťou, a to vo všetkých pobočkách, aj keď v inej miere. Takto spoločnosť zapojí svojich zamestnancov do vytvárania svojich benefitov a zrealizuje tie, ktoré bude môcť uskutočniť resp. nájde alternatívy k návrhom a zamestnanci budú cítiť väčšiu príslušnosť k spoločnosti.

Spoločnosť by mala posilniť vnímanie empowermentu v pobočkách spoločnosti. Teda mala by zamestnancom dať možnosť sebarealizácie, aby mohli sami navrhnúť nejaké projekty a následne ich aj zrealizovať. Takto by sa zamestnanci cítili posilnení a zároveň by v spoločnosti urobili pozitívnu zmenu. Zamestnanci taktiež nevnímajú spoločnosť ako veľmi zodpovednú. Toto ide ruka v ruke so sociálnou zodpovednosťou, a preto by bolo vhodné, aby spoločnosť zapájala svojich zamestnancov do charitatívnych a sociálne prospešných aktivít, ktoré sponzoruje alebo sa do nich zapája, aby aj oni vnímali spoločnosť ako zodpovednú a zároveň aj sociálne uvedomelú.

Čo sa týka regiónov, tak v Česku niektorí zamestnanci nemajú jasno v podnikových cieľoch spoločnosti a zároveň sa s nimi aj nestotožňujú. Toto je veľmi podstatný aspekt toho, aby spoločnosť bola úspešná. Preto by som navrhovala, aby sa v daných pobočkách team leadri stretli so svojimi zamestnancami a ujasnili si ciele spoločnosti a aj to, aby sa zamestnanci s týmito cieľmi stotožňovali, keďže aj im to bude prinášať benefity, ak budú svoju prácu vykonávať v súlade s cieľmi spoločnosti.

Tretou oblasťou odporúčaní je v rámci angažovanosti zamestnancov. Pozitívom spoločnosti je, že zamestnanci sa chcú angažovať a aj sa angažujú v aktivitách spoločnosti. Preto by bolo vhodné, aby týchto aktivít bolo viac a ako sami zamestnanci navrhli, bolo by to v takýchto formách: business breakfast, rôzne formy team buildingov, vzdelávacie aktivity a tréningy, stretnutia s klientmi, možnosť prísť na akciu aj s rodinou, medzinárodné stretnutia v rámci pobočiek a zdieľanie skúseností kolegov. Čo sa týka zdieľania výhercov interných súťaží, čo by mohli posilniť aj externé budovanie značky zamestnávateľa, tuto to závisí od konkrétnej pobočky. Niektorí zamestnanci si to vyslovene neprajú a to hlavne v Česku, ale napríklad v Bratislave a v Budapešti by sa takáto forma budovania značky zamestnávateľa mohla zaviesť. Taktiež zamestnancov v týchto dvoch mestách súťaže motivujú k lepšiemu výkonu a preto by sa tu mali zaviesť aj pravidelné lokálne súťaže. Jednak súťaže vzhľadom na sviatky v krajinách, ako napríklad v období pred Vianocami a Veľkou Nocou, ale aj súťaže z iniciatívy zamestnancov. Napríklad by zamestnanci mohli jeden deň v mesiaci zozbierať nápady na súťaže a tá s najväčším počtom hlasov by sa zrealizovala v nasledujúci mesiac.

Podobne je potrebné pristupovať aj k newsletteru. Teda v Česku oňho nie je záujem a teda tu by bola energia vyvíjaná zbytočne. Preto by mal byť newsletter zavedený na Slovensku a Maďarsku resp. tam treba s ním konzultantov oboznámiť, keďže by tam mal už existovať, tam ho treba skôr zamestnancom propagovať. Zamestnancom by teda bolo potrebné vysvetliť, aké informácie by bolo vhodné zozbierať na vytvorenie newslettera a stanoviť im deadline, kedy by tieto informácie museli poslať HR manažérke. Newsletter by teda mohol opäť v zamestnancoch evokovať väčšiu príslušnosť k spoločnosti, lebo niečo vytvorili a zdieľali so svojimi kolegami, taktiež by to mohlo zlepšiť atmosféru v tíme a mohlo by im to pomôcť spoznať aspoň takto na diaľku svojich kolegov zo zahraničia a tak by sa v spoločnosti cítili viac familiárne.

Spoločnosť by mohla podporovať zdieľanie nových nápadov jednak vo forme diskusií ako bolo uvedené vyššie alebo manažérovi resp. nadriadenému. Bol by na to stanovený čas raz za týždeň a zamestnanci by mohli navrhovať svoje zlepšenia a spoločnosť by aplikovala iba vybrané a týmto by sa mohla ešte zvýšiť angažovanosť zamestnancov a prehĺbiť ich pocit príslušnosti k firme, keďže by vytvorili niečo, čo by sa tam zaviedlo.

Cieľom uvedených návrhov je zvýšenie viditeľnosti spoločnosti a taktiež jej atraktívnosti pre potenciálnych zamestnancov. Teda na ľahšie prilákanie potenciálnych zamestnancov a z dlhodobého hľadiska rozpoznanie spoločnosti ako „employer of choice“. Ďalej sú návrhy zamerané na zlepšenie vzťahu spoločnosti a jej existujúcich zamestnancov,

zvýšenie ich angažovanosti a príslušnosti k spoločnosti a zvýšenie dôvery v spoločnosť a hrdosti, že zamestnanci pracujú pre spoločnosť. Týmto zlepšeniami by mala spoločnosť dosiahnuť vyššiu mieru udržania zamestnancov, nižšiu fluktuáciu a väčšie povedomie medzi potenciálnymi zamestnancami a atraktivitou spoločnosti. Teda spoločnosť by mala využiť svoje silné stránky na to, aby prilákala potenciálnych zamestnancov a udržala si existujúcich.

Záver

V diplomovej práci sa objasnila problematika budovania značky zamestnávateľa ako súčasti personálneho marketingu. Definovali sa samotné pojmy personálny marketing a budovanie značky zamestnávateľa a taktiež proces budovania značky zamestnávateľa. Uviedli sa viaceré názory na chápanie daných pojmov a vyvodil sa vlastný názor chápania pojmov. Ďalej sa definovala identita značky podniku. Ďalej sa v práci uviedol cieľ samotnej práce, metódy skúmania a metodiky, ktorá sa v práci využila.

V praktickej časti sa definovala spoločnosť Cpl, v ktorej bola záverečná práca vykonávaná. Záverečná práca sa zamerala na oblasť Cpl Recruitment, ktorá poskytuje selekciu, získavanie a výber zamestnancov pre klientov spoločnosti. Následne bola identifikovaná identita spoločnosti a vykonávanie budovania značky zamestnávateľa vo svojich pobočkách v strednej Európe. Následne sa pomocou dotazníka sa analyzovalo uskutočňovanie budovania značky zamestnávateľa v spoločnosti.

Pomocou dotazníka sa zistilo, že spoločnosť vykonáva najmä interné budovanie značky zamestnávateľa. Vzhľadom na čiastkový cieľ posúdenia výberového procesu v spoločnosti Cpl, zamestnanci vyjadrili spokojnosť s týmto procesom v spoločnosti, ale spoločnosť predtým nepoznali a väčšinou sami aplikovali na pozíciu.

Čo sa týka posúdenia spoločnosti ako zamestnávateľa, spoločnosť sa javí ako dobrý zamestnávateľ, aj keď niektorí zamestnanci nie sú spokojní s benefitmi, ktoré spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom a nepocitujú hodnoty empowerment a zodpovednosť na pracovisku. Väčšina zamestnancov si je vedomá cieľov spoločnosti aj sa s nimi stotožňuje. Taktiež je väčšina zamestnancov hrdá, že pracuje pre spoločnosť a má pocit, že prináša spoločnosti hodnotu. Tretina zamestnancov nevníma spoločnosť ako sociálne zodpovednú.

Napokon ohľadom zistenia miery angažovanosti zamestnancov, môžeme zhodnotiť, že zamestnanci sú v celku angažovaní v spoločnosti, avšak závisí to aj od regiónu. Tam, kde sú zamestnanci otvorení angažovanosti, sa chcú ešte viac angažovať a rozvíjať aktivity ako lokálne súťaže alebo newsletter. Zamestnanci majú pocit, že môžu do spoločnosti prinášať nové nápady a že ich problémy sú vypočuté. Teda môžeme zhodnotiť, že sa čiastkové ciele splnili a zhodnotili sa všetky aspekty budovania značky zamestnávateľa v spoločnosti Cpl.

V diskusii sa navrhli zlepšenia procesov budovania značky zamestnávateľa a určili sa benefity, ktoré by z týchto zmien mali vyplývať pre spoločnosť. Teda vychádzalo sa z výsledkov dotazníka a navrhovali sa zlepšenia, ktorým by zamestnanci boli otvorení resp. si ich vyžadujú.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie

- [1] BEDNARIK, Jaroslav – MÁLIKOVÁ, Iveta. *Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2016. 166 s. ISBN 978-80-8105-825-7
- [2] BÜHNER, R.. *Personalmanagement*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag, 1994. 487 s. ISBN 3-478- 39610-7.
- [3] DEP, Tapomoy. *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools and Application*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2006. 412 s. ISBN 9788126905904
- [4] FERREL, O.C. – HARTLINE, Michael D.. *Marketing Strategy*. 4. vyd., Mason, OH: Thomson South-Western, 2008. 717 s. ISBN 978-0-324-36272-5
- [5] FYALL, Alan – GARROD, Brian. *Tourism marketing: A collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications, 2004. 400 s. ISBN 1-873150-90-3
- [6] GRÜNEWÄLDER, Arend. *Employer Branding: Marketing the company as an attractive employer*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2007. 19 s. ISBN 978-3-640-13747-3
- [7] HEERY, E., NOON. M. *A Dictionary of Human Resource Management*. 2 nd edition. Oxford: Oxford University Press, 2008. 128 s. ISBN 978-0-19-929876-1.
- [8] KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999, 212 s. ISBN 80-225-1206-0.
- [9] KAPFERER, J.N. *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4. vyd. London: Kogan Page, 2008. 576 s. ISBN 978-0-7494-5058-4
- [10] MAIER, W.- FRÖHLICH, W.. *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, 224 s.. ISBN 3-409-13852-8.
- [11] MOINGEON, Bertrand – SOENEN, Guillaume. *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational strategies*. New York: Routledge, 2002. 224 s. ISBN 0-203-36172-5
- [12] POLÁKOVÁ, I. - HÄUSER, S. Personální marketing. In: *Moderní řízení*, roč. 38, 2003, č. 8, s. 46-47. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.
- [13] SZARKOVÁ, Miroslava a kol. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 266 s. ISBN 978-80-225-3594-6

[14] WUNDERER, R. - KUHN, T. *Unternehmerisches Personalmanagement*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993. 246 s. ISBN 3-593-34943-4.

Elektronické publikácie

[1] ALNIAÇIK, Esra – ALNIAÇIK, Ümit. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender and current employment status. [online] In: *SciVerse Science Direct: Procedia Social and Behavioral Sciences*. Kocaeli: Elsevier, 2012, č. 58, s. 1336-1343. [cit. 2018-12-26] Dostupné na: [https://ac.els-cdn.com/S187704281204579X/1-s2.0-S187704281204579X-main.pdf?_tid=33e7d829-1740-4090-84b7-](https://ac.els-cdn.com/S187704281204579X/1-s2.0-S187704281204579X-main.pdf?_tid=33e7d829-1740-4090-84b7-b33e13cf7162&acdnat=1545839969_b026b9515e075480dfe44c3c9372c5a1)

[b33e13cf7162&acdnat=1545839969_b026b9515e075480dfe44c3c9372c5a1](https://ac.els-cdn.com/S187704281204579X/1-s2.0-S187704281204579X-main.pdf?_tid=33e7d829-1740-4090-84b7-b33e13cf7162&acdnat=1545839969_b026b9515e075480dfe44c3c9372c5a1)

[2] BACKHAUS, Kristin - TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding [online]. In: *Career Development International*. New York: Emerald Group Publishing Limited, 2004, roč. 9, č. 5, s. 501-517 [2018-12-28]. ISSN 1362-0436. Dostupné na:

https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding

[3] BISWAS, Mukesh. *Employer Branding: A Human Resource Strategy* [elektronický zdroj]. 2013. 17 s. [cit. 2018-12-26]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy

[4] CPL jobs. About us [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné na: <https://cpljobs.com/ie/about-us/>

[5] CPL jobs. Assesment and Selection [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/assessment-and-selection/>

[6] CPL jobs. Business Process Outsourcing (BPO) [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/outsourcing/business-process-outsourcing-bpo/>

[7] CPL jobs. Diversity and Flexible Working [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/diversity-and-flexible-working/>

[8] CPL jobs. Employee Developments Programmes [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/employee-developments-programmes/>

[9] CPL jobs. Employer Branding [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/employer-branding/>

- [10] CPL jobs. Graduate Recruitment Program Management [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/graduate-recruitment-program-management/>
- [11] CPL jobs. Managed Service Programmes [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/outsourcing/managed-service-programmes>
- [12] CPL jobs. Our brands [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné na: <https://cpl.com/brands/>
- [13] CPL jobs. Outplacement [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/outplacement/>
- [14] CPL jobs. Outsourcing [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/outsourcing/>
- [15] CPL jobs. Recruitment [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/recruitment/>
- [16] CPL jobs. Recruitment Process Outsourcing (RPO) [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/outsourcing/recruitment-process-outsourcingrpo/>
- [17] CPL jobs. Strategic Workforce Planning [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/strategic-workforce-planning/>
- [18] CPL jobs. Talent Consulting [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/>
- [19] CPL jobs. Technology Consulting [elektronický zdroj]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné na: <https://cpl.com/services/talent-consulting/technology-consulting/>
- [20] GHADEER, Mohamed Badr Eldin Aboul-Ela. Employer branding: What constitutes "An Employer of choice"[online]. In: *Journal of Business and Retail Management Research*. Káhira: Future University in Egypt: Faculty of Commerce and Business Administration, 10. 2016, roč. 11, č. 1, 166 s., [2018-12-27]. ISSN 17518202. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/311614402_Employer_branding_What_constitutes_An_Employer_of_choice
- [21] KLIMENTOVÁ, Lenka. *Personálny manažment versus personálny marketing* [online]. Trnava: Trnavská univerzita v Trnave: Právnická Fakulta, 2008. 13 s. [30.10.2018]. Dostupné na: <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>
- [22] MELIN, Emma. *Employer Branding: Likeness and Differences between External and Internal Employer Brand Images* [elektronický zdroj]. Luleå University of Technology: Department of Business Administration and Social Sciences, 2005. 92 s. [cit. 2018-12-26]. Dostupné na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1030734/FULLTEXT01.pdf>

- [23] PLCHOVÁ, Jana – TURÁKOVÁ Alexandra. Budovanie značky zamestnávateľa ako súčasť podnikovej kultúry – výskum trendov v Číne. [online]. In: *Journal of Management and Economics*. Bratislava: OMCHaPT ÚM STU, 2016, roč. 8, č. 1, 138 s. [cit. 2018-12-29]. ISSN: 1338-5127. Dostupné na: http://www.maneko.sk/casopis/pdf/1_2016.pdf#page=53
- [24] POPKOVA, E. G.- CHASCHIN, V.V. – BOGDANOV, D.V.. Implementation of the Concept of Personnel Marketing In Modern Russia [online]. In: *World Applied Sciences Journal*. Russia: IDOSI Publications, 2013, roč. 3, č. 22, 395 s., [20.10.2018]. ISSN 1818-4952. Dostupné na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.388.4441&rep=rep1&type=pdf>
- [25] TUOMINEN, Pekka. *Managing Brand Equity* [elektronický zdroj]. 65-100 s. [cit. 2018-12-24]. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/5a49/dfc627a8ce55369687bc53c17b06c84e5252.pdf>