EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/3608612977

BUDOVANIE ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA

Diplomová práca

2019 **Bc. Simona Fuseková**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

BUDOVANIE ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: Ing. Zuzana Joniaková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Simona Fuseková

Čestné vyhlásenie

Týmto čestne vyhlasujem, že som svoju prácu vypracovala samostatne a že som uviedla všetku literatúru, ktorú som použila.

Dátum: 25.04.2019

podpis študenta

Poďakovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať mojej vedúcej diplomovej práce pani Ing. Zuzane Joniakovej, PhD. za usmernenie, pomoc a dobré rady pri písaní mojej diplomovej práce.

ABSTRAKT

Bc. FUSEKOVÁ, Simona: *Budovanie značky zamestnávateľa* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Ing. Zuzana Joniaková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 73 s.

Cieľom diplomovej práce je zanalyzovať budovanie značky zamestnávateľa v nami vybranej spoločnosti a na základe toho navrhnúť možnosti zlepšenia budovania značky zamestnávateľom v budúcnosti. Záverečnú prácu tvoria štyri kapitoly. Prvá kapitola sa venuje teoretickému vymedzeniu pojmov, ktoré predstavujú proces a stratégiu budovania značky, personálny marketing spojený s tvorbou značky a interným a externým nástrojom potrebným na budovanie značky zamestnávateľa. V druhej kapitole sme si určili hlavný cieľ a tri čiastkové ciele. Metódy a metodiku práce, ktorú sme využili pri realizovaní praktickej časti, sme použili v tretej kapitole. Štvrtá a zároveň posledná kapitola obsahuje výsledky práce. Je rozdelená do piatich podkapitol. V prvej podkapitole je predstavená spoločnosť. Vonkajšie a vnútorné nástroje budovania značky zamestnávateľa predstavujú 2. a 3. podkapitolu. Predposlednú podkapitolu tvorí analýza vnímania značky zamestnávateľa z pohľadu jeho vlastných zamestnancov. Poslednou podkapitolou v poradí je diskusia, v ktorej analyzujeme pozitíva a negatíva, ktoré vychádzajú zo samotného procesu budovania značky zamestnávateľa a navrhujeme riešenia pre kvalitnejší proces budovania značky v budúcnosti.

Kľúčové slová:

budovanie značky zamestnávateľa, zamestnávateľ, značka, nástroje budovania značky zamestnávateľa

ABSTRACT

Bc. FUSEKOVÁ, Simona: Employer Brand Building - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. - Ing. Zuzana Joniaková, PhD. - Bratislava: FPM, 2019, 73 p.

The aim of the thesis is to analyse the building of the employer brand in a chosen company
and, based on the analysis, to propose possibilities of improving of the brand building in the future by employers. The final work consists of four chapters. The first chapter is devoted to the theoretical definition of terms that represent the process and strategy of brand building, personal marketing associated with brand building and internal and external tools needed to build an employer brand. In the second chapter we set the main goal and three partial goals. The methods and methodology of the work, which we utilized to implement the practical part, were used in the third chapter. The fourth chapter, which is the last, includes the results of the work. It is divided into five sub-chapters. The first sub-chapter introduces the company. The employer's external and internal branding tools represent the 2nd and 3rd sub-chapters. The penultimate sub-chapter comprises an analysis of the employer's brand perception from the perspective of his own employees. The last sub-chapter represents the discussion in which we analyse the positives and negatives that arise in the process of building an employer brand and we propose solutions for a higher level processing of brand building in the future.

Keywords:

Employer brand building, employer, brand, employer brand building tools

OBSAH

Úvod **10**
1 Súčasný vzťah riešenej problematiky doma a v zahraničí **11**
1.1 Značka zamestnávateľa 11
1.2 Proces budovania značky zamestnávateľa 12
1.2.1 Hodnota značky 13
1.2.2 Identita značky 14
1.2.3 Positioning značky 16
1.2.4 Budovanie značky 17
1.3 Využitie personálneho marketingu pri tvorbe značky 18
1.3.1 Externý personálny marketing 20
1.3.2 Interný personálny marketing 21
1.4 Stratégia budovania značky 22
1.4.1 Budovanie značky smerom k zamestnancom 22
1.4.2 Budovanie značky smerom ku kandidátom 23
1.5 Vnútorné (interné) nástroje budovania značky zamestnávateľa 24
1.5.1 Podniková kultúra 25
1.5.2 Interná komunikácia 27
1.5.3 Motivácia a odmeňovanie 28
1.5.4 Vzdelávanie a rozvoj 29
1.5.5 Angažovanosť a oddanosť 30
1.6 Vonkajšie (externé) nástroje budovania značky zamestnávateľa 32
1.6.1 Externá komunikácia 32
1.6.2 Získavanie a výber zamestnancov 33
2 Cieľ práce **36**
3 Metodika **37**
4 Výsledky práce a diskusia **39**
4.1 Predstavenie spoločnosti a jej trh práce 39
4.1.1 História spoločnosti 41
4.1.2 Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti 42
4.2 Interné budovanie značky spoločnosti 43
4.3 Externé budovanie značky spoločnosti 45
4.4 Analýza vnímania značky zamestnávateľa z pohľadu zamestnancov spoločnosti 46

4.4.1 Charakteristika respondentov 47
4.4.2 Vyhodnotenie výsledkov dotazníkového prieskumu 49
4.5 Diskusia 61
Záver 68
Zoznam použitej literatúry 69
Prílohy 73

Úvod

Budovanie značky zamestnávateľa je hlavnou témou v každej obchodnej spoločnosti, keďže všetky organizácie si uvedomujú dôležitosť budúceho úspechu v prilákaní, získavaní a udržaní kvalifikovaných zamestnancov, bez ktorých by zamestnávateľ svoju značku budovať nemohol. V dôsledku vysokej internacionalizácie je proces získavania kvalitnej pracovnej sily pre potreby úspešného podnikania nenahraditeľný. Najúspešnejší zamestnávatelia sú tí, ktorí majú zvolenú vhodnú stratégiu v podobe vytvárania imidžu spoločnosti nielen na pracovisku, ale i vo svojom okolí.

Základným predpokladom pre vybudovanie úspešnej značky je zadefinovanie jasnej vízie a obchodnej stratégie, z ktorých vyplývajú všetky činnosti spoločnosti, a to hlavne jej správanie a komunikácia. Je to spôsob, akým sa spoločnosť prezentuje verejnosti. Primárnou konkurenčnou výhodou pre každú spoločnosť je získavanie a udržanie talentovaných zamestnancov, ktorí hrajú kľúčovú rolu pri budovaní úspechu spoločnosti.

Vybraná téma na túto diplomovú prácu vychádzala z predpokladu, že bez vybudovania silnej značky, ktorá je súčasťou podnikania, má spoločnosť nízku, respektíve žiadnu šancu na trhu. Keďže každej spoločnosti pomáha nielen silná a pútavá značka pri efektívnom vyhľadávaní nových uchádzačov, ale tiež zvyšuje zaangažovanosť existujúcich zamestnancov, znižuje fluktuáciu a šetrí čas a náklady na získavanie nových uchádzačov.

Práca je rozdelená na dve časti, na teoretickú a praktickú časť a jej hlavným cieľom je preskúmať terajší stav budovania značky zamestnávateľa v nami skúmanej spoločnosti Frequentis Slovakia, s.r.o., a to najmä z pohľadu jej zamestnancov a ponúknuť návrhy na zlepšenie pri budovaní značky zamestnávateľom do budúcnosti.

V teoretickej časti sme si vymedzili základné pojmy ako značku zamestnávateľa, proces a stratégiu budovania takejto značky a nakoniec vnútorné a vonkajšie nástroje, ktoré sú potrebné pri budovaní značky v každej spoločnosti.

V praktickej časti sme sa snažili prostredníctvom dotazníkového prieskumu zistiť a zanalyzovať ako zamestnanci vnímajú budovanie značky v spoločnosti, čo je ich hlavnou príčinou spokojnosti a v čom vnímajú rezervy. Zo získaných výsledkov sme sa snažili zanalyzovať návrhy na zlepšenia a možné opatrenia, ktoré by mohli viesť k naplneniu nami stanoveného cieľa.

1 Súčasný vzťah riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Značka zamestnávateľa

Vo všeobecnosti môžeme značku zamestnávateľa ponímať ako zmýšľanie ľudí o podniku ako o najvhodnejšom mieste na prácu.[1] Značka zamestnávateľa (v pozitívnom slova zmysle) je chápaná ako vnímanie podniku očami súčasných a potenciálnych zamestnancov ako pozitívneho miesta pre prácu.[2]

Vymedzenie pojmu značky zamestnávateľa sa podľa rôznych autorov značne líši. Minchington napríklad hovorí, že je to predovšetkým image spoločnosti, ktorý predstavuje dobré miesto na prácu v povedomí terajších zamestnancov, primárnych investorov na vonkajšom trhu. Značka zamestnávateľa sa zlučuje aj so získaním, udržaním a angažovanosťou cieľových zamestnancov, s úlohou zlepšenia značky určitej spoločnosti.[3] Jednu z najvýstižnejších definícií uvádza Rosethorn, keď hovorí, že značka zamestnávateľa je *„esencia obojstrannej dohody medzi organizáciou a jej ľuďmi – dôvod, prečo sa rozhodli vstúpiť, rozhodli (je im dovolené) zostať. Umenie riadenia značky zamestnávateľa na jednej strane vyslovuje túto dohodu spôsobom, ktorý je osobitý, presvedčivý a významný pre jednotlivca a na druhej strane zaisťuje, že je realizovaný cez celý životný cyklus zamestnanca v organizácii.“*[4]

Libby Sartain vo svojej publikácii Brand from inside k značke zamestnávateľa poznamenala nasledujúce: (značka zamestnávateľa) *„je spôsob, akým firma tvorí a obaľuje svoju identitu, čo sľubuje poskytnúť svojim zamestnancom a ako oni na oplátku realizujú to, čo firma sľubuje svojím zákazníkom. Budovanie značky zamestnávateľa vo vnútri firmy s konzistentným obsahom, hlasom a autentickosťou, môže byť najmocnejší nástroj, ktorý len môže firma využiť, aby vytvorila vzťah so svojimi zamestnancami a emocionálne ich tak pripútala“.*[5]

Je podstatné uvedomiť si, že značka zamestnávateľa je konštrukt. Vytvára sa a vzniká z názorov a predstáv zamestnancov a externého publika. Je organická, neustále

---

[1] Personálny a mzdový poradca podnikateľa

[2] VAN DER SLUIS, Lideway- VAN DE BUNT-KOKHUIS, Sylvia. Competing for talent. Assen: Van Gorcum. 2009. ISBN 978-9-023-24454-7

[3] MINCHINGTON, Brett. 2010.Employer Brand Leadership – A Glopal Perspective. Torrensville. Collective Learning Australia. 2010, 157 s. ISBN: 978-0-646-53648-4

[4] BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 210-211. ISBN: 978-80-247-4211-3

[5] BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 210-211. ISBN: 978-80-247-4211-3

sa mení. Je to všeobecne vnímaná pravda. Je teda tiež potrebné povedať, že ak už si to uvedomujeme alebo nie, tak každá firma má na trhu svoju značku zamestnávateľa. Môže byť známa alebo neznáma, spojená s pozitívnymi alebo negatívnymi asociáciami, ale vždy je tu. Spoločnosť sa môže na základe toho snažiť značku zamestnávateľa viesť a ovplyvňovať, nemôže ju ale tvoriť a kontrolovať.[6]

Vo všetkým definíciách, ktoré sme uviedli, vieme nájsť niekoľko spoločných prvkov. Hlavné pre nás je, že súčasťou značky zamestnávateľa je vždy vyjasniť si a formovať odlišné charakteristické prvky skúseností zdieľané zamestnancami organizácie. Tieto skúsenosti prechádzajú celým životným cyklom zamestnancov a obsahujú psychologické, funkčné a ekonomické aspekty a benefity poskytované zamestnávateľom (výkonom práce). Môže ísť napríklad o organizačné prínosy (manažérsky štýl, kultúra, poslanie a pod.), odmeňovanie (benefity, mzda a pod.) alebo pracovnú pozíciu (náplň práce, kariérne možnosti a možnosti vzdelávania a rozvoja). Má potenciál nielen vytvoriť a udržovať vzťah medzi firmou a zamestnancom, ale tiež vytvoriť spriaznenosť medzi zamestnancami spoločnosti cez ich identifikáciu so spoločenstvom značky.

1.2 Proces budovania značky zamestnávateľa

Po zadefinovaní značky zamestnávateľa prejdeme k pojmu „značka“, ktorý si v tejto podkapitole presnejšie objasníme. V skutočnosti slovo „značka“ (brand) je odvodená zo starého nórskeho slova „brandr“, čo znamená „horieť“. Značky boli a stále sú prostriedky, ktorými majitelia označujú svoje výrobky pre identifikáciu. Podľa Americkej marketingovej asociácie (AMA) značka je meno, termín, znak, symbol alebo design, alebo ich kombinácie, ktoré sú určené k identifikovaniu tovaru a služby jedného predajcu alebo skupiny predajcov a odlíšenie od konkurentov.[7] Značka je založená na význame. Tvorí súhrn všetkých významov, ktoré publikum nosí vo svojich hlavách a v srdciach. Inak povedané, značka je všetko, čo zákazníci a tiež potenciálni zákazníci myslia, cítia, počujú, čítajú, pozerajú sa, predstavujú si ohľadne produktu, služby či organizácie.[8] Kľúčom k vytváraniu úspešnej značky, podľa definície AMA, je

[6] BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 210-211. ISBN: 978-80-247-4211-3
[7] KELLER, Kevin. Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brang equity. 4th Edition India: Pearson Education,2013, 591 s. ISBN: 978-0-273-77941-4
[8] MIDDLETON, Simon. Build a Brand in 30 days. 1th Edition United Kingdom: Capstone, 2010, 360 s. ISBN: 978-1-907-31242-7

schopnosť zvoliť názov, symbol, design, logo a konštrukciu balenia alebo iné charakteristické znaky, ktoré identifikujú výrobok a odlišujú ho od ostatných.[9]

Existuje 6 rôznych úrovní, v ktorých nám značka poskytuje informácie:[10]

1. **Hodnoty:** O rebríčku hodnôt konkrétnej organizácie hovorí značka.
2. **Vlastnosti:** Značka vzbudzuje v pamäti asociácie späté s typickými vlastnosťami spoločnosti.
3. **Úžitky:** Daná úroveň definuje emocionálne a funkčné úžitky, ktorými spoločnosť vie poslúžiť.
4. **Kultúra:** Rôzne kultúrne hodnoty môže znázorňovať značka, a to pomocou svojich služieb a produktov. V súlade so zamestnávateľskou značkou môžeme hovoriť o organizačnej kultúre.
5. **Užívateľ:** Na jednej strane si značkový výrobok kupuje a používa istý druh zákazníkov. Na druhej strane, v prípade employer brand sú ľudia, ktorí v určitej organizácii pracujú (rozličné kategórie, napríklad podľa pohlavia, veku a pod.)
6. **Osobnosť:** Značka sa môže premietať do istej osobnosti.

Podľa Kotlera je dôležité vytvorenie súborov hlboko zakorenených pozitívnych asociácií spojených so značkou. Veľmi podstatné je rozhodovanie marketingových odborníkov o tom, na ktorých zo šiestich hore uvedených úrovní má značka budovať svoje základy a s ktorými sa bude stotožňovať. Na jednej strane, ak by sme značku prezentovali ako súbor charakteristík služieb alebo produktov, ktoré určitá firma poskytuje, bol by to neadekvátny spôsob. Na strane druhej, ak by bolo budovanie značky cez vlastný systém hodnôt, osobitosť a kultúrne prejavy, tak by to bol naopak adekvátny spôsob. Tieto kvality tvoria základ značky a patria medzi jej najtrvalejšie znaky.[11]

1.2.1 Hodnota značky

Hodnota značky môže byť definovaná ako pridaná hodnota produktu v porovnaní so substitučnými produktami iných značiek. Je však nevyhnutné brať do úvahy, že vo väčšine prípadov existuje rozdiel medzi finančnou hodnotou značky a hodnotou značky

[9] KELLER, Kevin Lane. Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brang equity. 4th Edition India: Pearson Education, 2013, 591 s. ISBN: 978-0-273-77941-4
[10] KOTLER, Philip. Marketing management. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 401 s. ISBN: 80-2470-016-6
[11] KOTLER, Philip. Marketing management. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 401 s. ISBN: 80-2470-016-6

vnímanou zákazníkmi. Koncept hodnoty značky je založený na základe oboch vyššie zmieňovaných aspektov. Pre marketérov (obchodníkov) je však hodnota značky z pohľadu zákazníka omnoho dôležitejším aspektom ako je ich reálna firemná hodnota. Hodnota značky z pohľadu zákazníkov je vymedzená štyrmi základnými faktormi, ktoré sú:[12]

- znalosť značky,
- vnímaná kvalita,
- stupeň lojality k značke,
- asociácie spojené so značkou.

Podľa Aakera môže byť hodnota značky definovaná ako súbor aktív, ktorý je spojený symbolom a menom určitej značky a ktorý zvyšuje alebo znižuje hodnotu, ktorú produkt či služba prináša spoločnosti alebo zákazníkovi.[13]

Healey zase tvrdí, že hodnota značky sa zakladá na tom, že ju pozná veľký počet ľudí od verejnosti, zamestnancov až po samotných zákazníkov a ďalších kľúčových skupín. Takýmito skupinami sú akcionári, obchodní partneri, veritelia, predajcovia a orgány, ktoré vykonávajú dohľad. Obľúbenosť značky odzrkadľuje jej hodnota, ktorá môže byť vyjadrená cenou, ktorú je zákazník pri kúpe daného produktu s touto značkou ochotný zaplatiť v porovnaní s cenou neznačkového produktu.[14] Môžeme povedať, že hodnota značky sa vyznačuje aj jedinečnosťou, keďže pre každú organizáciu je dôležité meno firmy a zároveň aj to, ako je značka pre každého zákazníka jedinečná a vzácna.

1.2.2 Identita značky

Identita značky udáva značke smer, význam a účel jej existencie. Môžeme povedať, že identita značky je základom a hnacou silou pre jednu zo štyroch dimenzií hodnoty značky, ktorou je asociácia spojená s danou značkou. Identita má tiež významnú úlohu pre strategickú víziu značky. *„Identita značky je unikátnym súborom asociácií, o ktorých vytvorenie a udržanie usilujú stratégovia sveta obchodných značiek.*

[12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4670-8
[13] AAKER, David. Brand building: Budování značky: Vytvorení silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-885-6
[14] HEALEY, Matthew. Co je branding? Praha: Vydavateľstvo Slovart, 2008, 248 s. ISBN: 978-80-7391-167-6

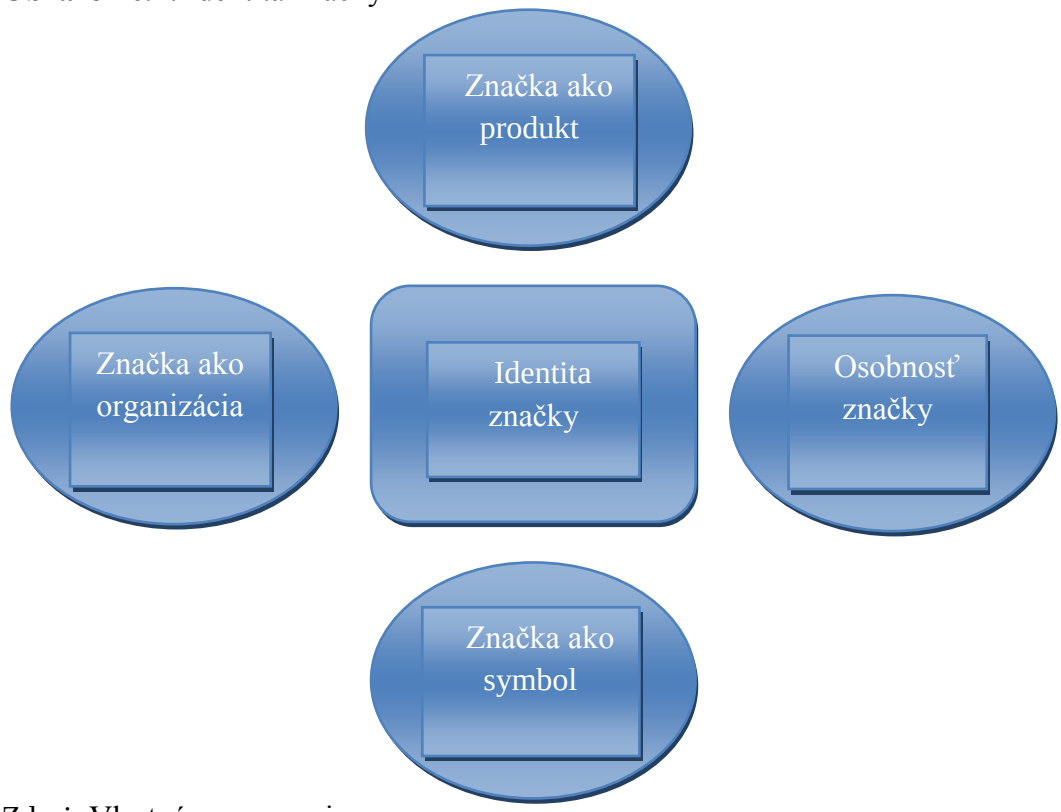
Tieto asociácie reprezentujú to, čo značka predstavuje a zároveň naznačujú určitý sľub voči zákazníkom zo strany výrobcu.“[15]

Pri budovaní identity značky môže firma zaujať štyri rôzne uhly pohľadu:

- značka ako **produkt**,
- značka ako **organizácia**,
- **osobnosť** značky,
- značka ako **symbol**.

Pre niektoré značky je možnosť zapojenia iba jedného z týchto prístupov, iné značky naopak vyžadujú zapojenie niekoľkých alebo dokonca všetkých z vyššie uvedených pohľadov. Každá značka by však mala zobrať do úvahy všetky vyššie spomenuté prístupy a to najmä tie, ktoré jej pomáhajú definovať, čo značka predstavuje v hlavách zákazníkov.[16]

Obrázok č.1: Identita značky



Zdroj: Vlastné spracovanie

[15] AAKER, David. Brand building: Budování značky: Vytvorení silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003, s. 59-60. ISBN: 80-7226-885-6

[16] AAKER, David. Brand building: Budování značky: Vytvorení silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Vydavateľstvo Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-885-6

1.2.3 Positioning značky

Positioning, ako žiaduci význam značky, zahrňuje nájdenie správnej pozície v mysliach skupiny spotrebiteľov, či v segmente trhu, aby na produkt alebo značku mysleli žiaducim spôsobom. *„Positioning znamená identifikovať optimálne umiestnenie značky a jej konkurentov v mysliach spotrebiteľov, aby sa maximalizoval potenciálny prínos pre firmu.“*[17]

Podľa Příbovej sú známe štyri hlavné princípy positioningu:[18]

- Existencia značky a jej význam (PREČO) – v čom spočíva jej význam a akú má úlohu.
- Segmentácia trhu (PRE KOHO) – kto sú a aký je profil zákazníkov.
- Konkurencia (PROTI KOMU) – kto sú naši konkurenti, ktorí proti nám stoja.
- Čas (KEDY) – aký je vývoj značky v čase.

Dobrý positioning značky pomáha viesť marketingovú stratégiu vďaka objasneniu, čo značka znamená, ako je jedinečná, nakoľko sa podobá konkurenčným značkám a prečo by si mali spotrebitelia značku kúpiť a používať ju. Positioning je ovplyvnený štyrmi premennými, je preto treba rozhodnúť:[19]

- kto je cieľový spotrebiteľ,
- kto sú hlavní konkurenti,
- nakoľko sa značka podobá produktom konkurencie,
- nakoľko sa značka líši od konkurencie.

Prvá premenná je definovaná vďaka uskutočnenej segmentácii a jeho targetingu a analýzy zákazníka. Odpoveď na druhú otázku získame z analýzy konkurencie. Podobnosť a odlišnosť značky s konkurenčnými značkami vyvodíme taktiež vďaka analýze konkurencie a analýze vlastnej značky. Akonáhle sú známe všetky štyri premenné, máme vytvorený rámec pre positioning a môžeme stanoviť jeho základňu – vytvoriť správne asociácie odlišností a príslušnosti. Preto asociácie odlišností predstavujú silné, priaznivé a jedinečné asociácie so značkou, ktoré spotrebitelia hodnotia pozitívne a veria, že by ich v tej istej miere u konkurencie nenašli. Tieto asociácie predstavujú konkurenčnú výhodu značky. Naopak, asociácie príslušnosti

[17] KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 149 s. ISBN: 80-2471-481-3
[18] PŘÍBOVÁ, Marie - MYNÁŘOVÁ, Lenka - HINDLS, Richard - HRONOVÁ, Stanislava. Strategické řízení značky-Brand management. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN: 80-86119-27-0.
[19] KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 149 s. ISBN: 80-2471-481-3

nepredstavujú odlišnosť značky, ale zdieľanie určitých hodnôt buď s kategóriou produktu, či s konkurenciou. Asociácie príslušnosti s kategóriou predstavujú nutné podmienky výberu značky.[20]

1.2.4 Budovanie značky

Po stanovení pojmov hodnoty, identity a positioningu značky prejdeme k samotnému budovaniu značky, k vymedzeniu tohto pojmu a k zadefinovaniu hlavných krokov, ktoré sú potrebné na realizáciu pri budovaní značky. Podľa Kotlera je značka charakterizovaná ponukou od známeho zdroja a jej poslaním je v mysli zákazníka formovať asociácie, ktoré vytvárajú image značky. Snaha všetkých organizácií je budovať silnú značku, tzn. priaznivý a silný image značky.[21]

V strategickom riadení značky Keller opisuje hlavné kroky, ktoré musia byť realizované pri budovaní značky. Každý ďalší krok v poradí je podmienený splnením kroku, ktorý je predchádzajúci. Sú to tieto 4 hlavné kroky:

1. Zabezpečenie spojenia sa zákazníka so značkou a asociovania značky v jeho mysli so skutočnou triedou produktov alebo jeho potrebou.
2. Konkrétne definovanie významu značky, ktoré prebieha v mysli zákazníka pomocou nehmotných aj hmotných asociácií so zreteľnými vlastnosťami produktov.
3. Vyvolanie očakávanej odozvy spotrebiteľa na toto určenie značky a jej hodnota.
4. Transformácia odozvy na značku s cieľom vytvorenia aktívneho, verného a intenzívneho vzťahu medzi značkou a spotrebiteľom.[22]

Z uvedených štyroch hlavných bodov vyplýva, že najskôr sa organizácia musí sústrediť na vytvorenie identity značky a potom na jej význam. Najprv sa musí zákazníkovi dostať značka do povedomia a následne sa po jeho odozve k tejto značke vytvorí vzťah.

K vybudovaniu dobrej značky brand manažérovi[23] nestačí iba počúvať požiadavky a potreby svojich zákazníkov. Dobrý brand manažér musí mať oveľa väčší prehľad. Musí chápať trh a jeho dynamiku. Poznať všetky technické a organizačné možnosti,

---

[20] KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 174-177. ISBN: 80-2471-481-3

[21] KOTLER, Philip. Marketing management. 12 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 481 s. ISBN: 978-80-247-1359-5

[22] KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 32 s. ISBN: 80-2471-481-3

[23] Osoba zodpovedná za budovanie značky

ktorými môže značku podporiť. Musí mať prehľad o investíciách, ktoré bude musieť do značky vložiť, a ako všetky aktivity súvisia s cieľom a víziou organizácie.[24]

Rovnako tak už nestačí len načúvať svojim zamestnancom, ich potrebám a ambíciám. Je to určite dobrý prvý krok, ale zamestnávateľ potrebuje poznať pracovný trh, prostredie a najmä organizáciu, v ktorej bude zamestnávateľskú značku budovať. Musí vedieť, ako bude podporovať zapojenie zamestnancov a zvyšovať záväzok voči spoločnosti, akých zamestnancov si spoločnosť cení najviac dnes a akých potrebuje do budúcna. Potom môže začať budovať silnú zamestnávateľskú značku.

V súvislosti s budovaním značky zamestnávateľa môžeme povedať, že je pomocníkom podniku na jeho jednoduchšie dosahovanie cieľov. Základnou úlohou značky je udeliť určitú pridanú hodnotu, a to napríklad vo forme znižovania nákladov alebo fluktuácie. Tiež sa osvedčila pri napomáhaní získavania nových a kvalitných zamestnancov a zároveň udržania si súčasných zamestnancov.[25]

Platí fakt, že organizácie, ktoré dbajú viac o značku zamestnanca, sú lepšie riadené a manažované. Zamestnávatelia sú v tomto prípade motivovaní a zároveň sa neustále učia, to znamená, že rastú v svojich schopnostiach. Silná značka zamestnávateľa priťahuje talentovaných, atraktívnych a kvalitných ľudí.[26]

1.3 Využitie personálneho marketingu pri tvorbe značky

V tejto podkapitole si priblížime pojem „personálny marketing“, keďže je nástrojom budovania značky zamestnávateľa. *„Personálny marketing predstavuje druhú etapu vo vývoji personálnej práce. Vznikol ako reakcia na potreby organizácie sofistikovane riešiť zmeny na trhu práce v oblasti pracovnej sily.“* [27]Jeho predmetom činnosti sú údaje o trhu práce, ktorých východiskom je predaj a ponuka pracovných miest prvotriednej pracovnej sile. Ide o systém správania sa a pôsobenia predajcu

[24] BARROW, Simon - MOSLEY, Richard. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005, Ltd. 214 s. ISBN: 978-0-470-01273-4

[25] BARROW, Simon. – MOSLEY, Richard. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. In MARŠÍKOVÁ, Kateřina – MYSLIVCOVÁ, Světlana. Personální marketing – atributy stabilizace zaměstnancu [elektronický zdroj]. Liberec: Technická univerzita, 2016, 30 s. [cit. 2018-10-31]. Dostupné na: <http://aak.cms.opf.slu.cz/pdf/2016/2/Marsikova_Myslivcova.pdf>

[26] BISWAS, Mukesh. Employer Branding: a human resource strategy [elektronický zdroj]. India, 2012, 9 s. [cit. 2018-10-31]. Dostupné na: <http://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategystr>

[27] SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2013, 11 s. ISBN: 978-80-225-3594-6

pracovných miest na vonkajšom a vnútornom trhu práce. Zároveň charakter, štruktúra a obsah pracovných miest, ktoré sú ponúkané a predávané na trhu práce organizáciou, nie sú stále. Pracovné miesta prechádzajú zmenami, ktoré zapríčiňujú globalizačné procesy a menia úlohy v kúpno-predajných aktoch na trhu práce. V súčasnej dobe pracovné miesta, ktoré sú predávané a ponúkané jednotlivými organizáciami na trhu je možné rozdeliť do dvoch hlavných skupín:[28]

- tradičné pracovné miesta,
- netradičné pracovné miesta.

V personálnom marketingu môžeme rozumieť pod pojmom „tradičné pracovné miesta“ základ frekventovaného príjmu a spoločenskej prestíže zamestnanca. *„Ich existencia súvisí s klasickou organizáciou práce, ktorá predpokladá zmluvu na plný úväzok a na dobu neurčitú, a pevne stanovený pracovný čas.“*[29] Kým netradičné pracovné miesta sa zrodili ako dôsledok zmien v organizácii práce. *„Vyznačujú sa krátkodobosťou, nepravidelným pracovným časom, nižšími platmi, malou stabilitou a bezpečím, minimálnym prístupom k rôznym vzdelávacím kurzom a iným zamestnaneckým výhodám.“*[30]

Všeobecne možno uviesť, že personálny marketing predstavuje súhrn činností, ktoré sú spojené s vytváraním dobrého mena zamestnávateľa, smerovaných ako k vlastným zamestnancom, tak k potenciálnym uchádzačom o pracovné miesto v danej organizácii, pričom hlavným cieľom personálneho marketingu je vytváranie predpokladov pre dlhodobé zabezpečenie kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov.[31]

Personálny marketing venuje pozornosť získavaniu kvalitných ľudí, posilňovaniu ich spolunáležitosti s organizáciou a ich stabilizácie v organizácii. Kľúčovou úlohou personálneho marketingu je utváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie. Je to najmä povesť atraktívneho zamestnávateľa, ktorá pozitívne ovplyvňuje záujem ľudí o prácu v organizácii. Dobré meno organizácie spoluvytvára jej personálna politika. Z pohľadu zamestnancov i uchádzačov o pracovné pozície je významný predovšetkým

[28] SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2013, 11 s. ISBN: 978-80-225-3594-6
[29] SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2013, 11 s. ISBN: 978-80-225-3594-6
[30] SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2013, 11 s. ISBN: 978-80-225-3594-6
[31] PECHOVÁ, Jana. Personální management: pro kombinovanou formu studia.1.vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013, 123 s. ISBN: 978-80-87042-55-7

systém odmeňovania a zamestnaneckých výhod, ďalej pracovné podmienky, starostlivosť o zamestnancov, ale tiež možnosť osobného rozvoja a kariéry.

Personálny marketing je dnes stratégiou a taktikou, ktorú organizácia používa, aby vedela využívať náborové zdroje a spravovať a starať sa o svojich zamestnancov. V súčasnej dobe náborári uvažujú o personálnom marketingu ako o marketingu mierenom primárne na kandidátov. To zahrňuje budovanie povedomia o značke, nadväzovanie dôvery medzi firmou a kandidátom a tiež zapojenie značky do komunikácie s mierením na konkrétneho uchádzača.

Personálny marketing sa delí na:

- externý personálny marketing,
- interný personálny marketing.

1.3.1 Externý personálny marketing

Vonkajší personálny marketing v sebe zahrňuje radu aktivít podniku, ktoré súvisia so získavaním a výberom vhodných pracovníkov a s budovaním povesti dobrého zamestnávateľa. Hlavnou úlohou externého personálneho marketingu je prezentovať pracovnú pozíciu ako najatraktívnejšiu, zaujať oznámením adekvátnych kandidátov a naviazať s nimi kontakt. Súčasne je úlohou externého personálneho marketingu vytvárať značku zamestnávateľa a prispievať k dobrej povesti podniku.[32] Prostredníctvom vonkajšieho personálneho marketingu sú potenciálni uchádzači, ktorí boli cielene vybraní na základe vopred špecifikovaných charakteristík, ako napríklad podľa profesie, podľa demografických či geografických kritérií, informovaní o možnosti práce, ak už na tuzemskom alebo medzinárodnom trhu práce.[33]

Podľa Bartáka sa externý personálny marketing zameriava na tieto oblasti:[34]

- prieskum trhu práce,
- odhaľovanie potenciálnych zdrojov,
- využívanie nástrojov PR (najmä médií, burzy práce, a pod.) k posilňovaniu image organizácie ako prestížneho a atraktívneho zamestnávateľa,
- vyhodnocovanie efektívnosti aplikovaných postupov.

---

[32] MYSLIVCOVÁ, Světlana a kol. Personální marketing a budování značky zaměstnavatele.1.vyd. Liberec: Technická univerzita, 2017, 38 s. ISBN: 978-80-7494-382-9

[33] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, 84 s. ISBN: 978-80-247-2497-3

[34] BARTÁK, Jan. Personální management v procesu změn. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 172 s. ISBN: 978-80-86723-28-0

Činnosti externého personálneho marketingu sú veľmi dôležité, keďže sa jedná o prvý kontakt s potenciálnymi uchádzačmi o ponúkané pracovné miesto a tiež prezentáciu spoločnosti ako dobrého zamestnávateľa. Analýza trhu práce a následné odhaľovanie potenciálnych zdrojov zamestnancov a ich oslovovanie sú kľúčové pre úspech personálneho marketingu. Väčšinou sa spoločnosti pri hľadaní vhodného kandidáta nezameriavajú na celý trh práce, ale len na určité segmenty (na určitú zastávanú profesiu, región, vekovú kategóriu). Je potrebné, aby podnik vybral vhodné metódy a nástroje, ktorými bude budúcich zamestnancov oslovovať.

1.3.2 Interný personálny marketing

Interný personálny marketing (vnútorný) sa zacieľuje na terajších zamestnancov, teda orientuje sa dovnútra podniku. Je pochopiteľne stále výhodnejšie si zachovať zamestnancov, ktorí sú v podniku momentálne, ako prijímať nových a neskúsených zamestnancov. Pri tom nejde len o náklady, ktoré súvisia s ich výberom a získavaním a aj s ich adaptáciou v podniku. V súvislosti s vysokou fluktuáciou podniku, ktorá môže v značnej miere uškodiť jeho menu na vnútornom aj vonkajšom pracovnom trhu, je snahou interného personálneho marketingu stabilizácia a udržanie súčasných zamestnancov. Z tohto vyplýva, že ide o súhrn činností, ktoré slúžia k budovaniu atraktivity podniku ako zamestnávateľa pre súčasných zamestnancov.[35]

Dôvodov, prečo by firmy nemali podceňovať vnútorný personálny marketing, je hneď niekoľko. Prvým z týchto dôvodov je, že finančné i časové náklady, ktoré spoločnosť musí vynaložiť na vyhľadávanie nového zamestnanca, jeho zaučenia, nižšej pracovnej výkonnosti do doby zaškolenia, sú spolu s nákladmi vynaložené na odchádzajúceho zamestnanca (napr. odstupné, náklady vynaložené na jeho absolvované školenia) vyššie ako na udržanie kvalitného zamestnanca. Je teda potrebné k tomu pripočítať aj ďalšie náklady na pokrytie obdobia, keď daná pracovná pozícia nie je obsadená a časové náklady na zamestnancov, ktorí nového zamestnanca zaučujú.[36] Ďalším dôvodom, prečo praktikovať interný personálny marketing je ten, že súčasní zamestnanci zastávajú dôležitú rolu v procese poskytovania služieb alebo produktov, ktoré spoločnosť ponúka a tým ovplyvňuje vnímanie kupujúceho.

---

[35] NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana – ZÚBRIKOVÁ, Darina – BLŠTÁKOVÁ, Jana. Riadenie ľudských zdrojov – praktikum. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN: 978-80-225-2299-1

[36] VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnancu. Praha: Vydavateľstvo Adart spol s.r.o., 2013. ISBN: 978-80-904645-9-9

Môžeme povedať, že interný personálny marketing je vymedzený ako súbor opatrení, ktoré majú slúžiť k zvýšeniu atraktívnosti spoločnosti ako pracovného miesta pre súčasných zamestnancov. K tomuto môže výrazným spôsobom prispieť spôsob uskutočňovania jednotlivých personálnych činností, a to získavanie zamestnancov, výber pracovníkov, prijímanie a orientácia pracovníkov, hodnotenie pracovníkov, rozmiestňovanie a prepúšťanie pracovníkov, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, odmeňovanie a zamestnanecké výhody, pracovné vzťahy v organizácii.[37]

1.4 Stratégia budovania značky

Na to, aby spoločnosť dokázala svoju značku zamestnávateľa správne sprostredkovať dovnútra firmy, zamestnancom, ale i von z firmy, kandidátom, je vhodné vytvoriť zrozumiteľný a jednoduchý dokument. Po jeho prečítaní bude každému jasné, o akú spoločnosť ide. Dokument môže mať podobu tzv. Brandbooku, v ktorom spoločnosť nemôže značku zmysluplne budovať bez toho, aby ľudia vo firme vedeli, aká má ich značka byť, aký je jej ideálny obraz, ku ktorému smerujú. Brandbook vychádza z ideálu značky zamestnávateľa a je určený ako pre zamestnancov, nových i súčasných, tak aj pre potenciálnych kandidátov.

Podľa Landy (2016) by mal Brandbook obsahovať poslanie spoločnosti, zmysel jej existencie a vízie, ambície, aké chce spoločnosť svojím konaním dosiahnuť. Súčasťou by mal byť tiež popis firemnej kultúry, jej najdôležitejšie charakteristiky, doplnené o príbehy zamestnancov, ich názory a zážitky. To pridá Brandbooku na autentickosti.
Brandbook by mal byť napísaný jazykom, ktorým hovoria ľudia v spoločnosti, najlepšie v prvej osobe. Fotografie prostredia a skutočných zamestnancov dokážu viac priblížiť, ako to v spoločnosti skutočne vyzerá. Správne grafické spracovanie, samozrejme v súlade s firemným manuálom, dodá na atraktivite a čitateľnosti Brandbooku. [38]

1.4.1 Budovanie značky smerom k zamestnancom

Okrem Brandbooku je potrebné vytvoriť konkrétny plán a tiež konkrétne kroky, podľa ktorých sa prenesie ideál značky dovnútra spoločnosti, na zamestnancov. Vymyslieť prostriedky, ktoré prenesú značku postupne na všetkých zamestnancov

[37] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5.vyd. Praha: Management Press. 2015. ISBN: 978-80-726-1288-8
[38] LANDA, Jiří. BrandBook – co by o vás měli lidé vědět [elektronický zdroj]. Praha, 2016. [cit. 2018-10-30]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/298>

vrátane managementu a manažérov. Pri komunikácií sa dajú využiť kontaktné miesta pri náborovom procese, internej komunikácii, systém vzdelávania alebo aj hodnotenie. Je potrebné zapojiť zamestnancov a konkrétnymi krokmi posilňovať piliere ponuky tak, aby sa stali skutočnými a veľkými diferenciátormi na trhu práce. V tejto časti stratégie ide hlavne o upevňovanie vzťahov so zamestnancami a zvyšovanie súznenia zamestnancov so spoločnosťou na základe vyskúmaných pilierov. Ide o zvyšovanie angažovanosti, vzájomné prepájanie zamestnancov, mapovanie ich nálad a zisťovanie ich latentných potrieb. Zásadnú rolu v tejto časti stratégie má interná komunikácia.

Clapon na zvýšenie angažovanosti odporúča napríklad zahrnúť zamestnancov do plánovania obchodných procesov. Byť transparentný so zámermi spoločnosti a ukázať, ako sa spoločnosti naozaj darí, s akými problémami sa stretáva a aké sú navrhnuté kroky na ich zlepšenie. Dať ľuďom príležitosť zdieľať svoje znalosti. Zaviesť rôzne mentoringové programy na podporu nováčikov, ale aj zamestnancov, ktorí sa chcú posunúť vo svojom rozvoji. Podporovať zamestnancov v ich vzdelávaní. Môžeme povedať, že možností je veľa, no zásadné je, aby všetky aktivity boli v súlade s archetypom, ktorý definuje značku zamestnávateľa spoločnosti a teda žitú firemnú kultúru vo vnútri firmy.[39]

1.4.2 Budovanie značky smerom ku kandidátom

Do komunikácie s potenciálnym kandidátom je zapojených niekoľko ľudí a skupín ľudí, od oddelenia recruitmentu cez hiring managery po personálne agentúry. Od každého z týchto zainteresovaných skupín kandidát získava informácie, nejakým spôsobom na neho pôsobia a kandidát si vytvára obraz o spoločnosti. Každá z týchto interakcií má veľký vplyv na rozhodovací proces kandidáta, či ponuku príjme. Aby mal kandidát z každého kontaktného miesta rovnaký, pozitívny zážitok. Je zásadné, aby všetci, čo prídu s kandidátom do styku, boli zohraní vo svojom správaní.

Ako taký jednotný návod môže slúžiť k správne zostavenej stratégie HR marketingovej komunikácie si povieme v tomto odseku. Podla Landy má obsahovať tieto základné časti:[40]

---

[39] CLAPON, Paula. 15 Employee Engagement activities that you can start doing now [elektronický zdroj]. United Kingdom, 2016 [cit. 2018.10.30.]. Dostupné na internete: <http://www.gethppy.com/employee-engagement/15-employee-engagement-activities-can-startnow>

[40] LANDA, Jiří. HR Marketing podle plánu – II. Díl [elektronický zdroj]. Praha, 2016. [cit. 2018-30-10]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/288>

- **Tone of voice:** je jazyk, ktorý spoločnosť používa na komunikáciu s kandidátmi. Jednotný charakter v každej komunikácii by mal mať formu a štýl používaného jazyka a mieru emotívneho zafarbenia. S jazykom sa viaže tiež vizuálna stránka komunikácie.
- **Cieľové skupiny kandidátov:** v ktorých sa každý človek rozhoduje podľa rôznych kritérií napríklad, koľko má kandidát rokov, v akej fáze života sa nachádza, aké sú jeho záujmy, postoje a presvedčenia. Pokiaľ chce spoločnosť zaujať správnych kandidátov, tak je potrebné, aby spoločnosť pochopila svojho kandidáta a bola schopná ponúknuť kandidátovi tú najlepšiu možnosť. Toto všetko predstavuje cielená komunikácia. Základom cielenej komunikácie je vytvorenie tzv. person. Persony zobrazujú chovanie kandidátov a tiež ich motivácie a zámery. Ide o pochopenie empatie a tiež toho, ako sa v určitých situáciách správajú.
- **Obsah komunikácie:** je potrebný k tomu, aby cielená komunikácia správne fungovala a je tiež potrebné prispôsobiť aj obsah, ktorý je určený špecifickým skupinám.
- **Mapa kontaktných miest:** okrem motivácie je užitočné si zistiť od persony, aké komunikačné kanály sú pre ňu typické. Persony podľa Hivery okrem demografických informácií zobrazujú tiež správanie kandidátov, čomu veria a hlavne ich motivácie a zámery. Vytvorením mapy kontaktných miest, kam persona chodí, kde sa zhromažďuje, odkiaľ získava informácie, pomôžu spoločnosti, aby sa vedeli správne zacieliť na danú skupinu kandidátov.[41]

V dnešnom svete sú všetci pohltení informáciami. Preto je prepracovaná komunikačná stratégia, ktorá je zásadná pri zacielení na potenciálnych kandidátov. Obsah, ktorý nie je pre cieľovú skupinu kandidátov zaujímavý, nemá šancu zaujať kandidátovu pozornosť a prinútiť ho k akejkoľvek ďalšej akcii.

1.5 Vnútorné (interné) nástroje budovania značky zamestnávateľa

V tejto časti prechádzame k jednotlivým prvkom, ktoré spoločnosti využívajú pri budovaní značky zamestnávateľa. Preto môžeme povedať, že nástroje budovania značky

[41] HIVERY. Design Thinking with Persona [elektronický zdroj],2010. [cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <http://www.slideshare.net/Frankichamaki/design-thinking-with-persona>

zamestnávateľa možno rozdeliť na interné, ktoré sa zameriavajú na súčasných zamestnancov organizácie a externé, ktoré sa zaoberajú potenciálnymi zamestnancami podniku a pôsobia na súčasných zamestnancov, ktorí sa dennodenne stretávajú s prácou aj životom v danej organizácii, takže si prostredníctvom svojho vnímania a prežitkov vytvárajú skúsenosti s daným podnikom.

Interné nástroje značky zamestnávateľa majú význam pre podnik najmä symbolickou hodnotou. Zamestnanci samozrejme chcú získať informácie o vyššej mzde, flexibilnej pracovnej dobe, pracovnom prostredí, možnosti práce z domu, bonusovom programe, služobnom aute alebo telefóne a ostatných pracovných podmienkach. Symbolickým rozmerom prác zamestnancov je určená ich motivácia. Tým je podniková kultúra, možnosť prevziať zodpovednosť, hodnoty firmy, zmysluplnosť pracovných úloh, pochvala za kvalitne odvedenú prácu a pod. Hlavnými internými nástrojmi budovania značky zamestnávateľa je teda podniková kultúra, interná komunikácia, vzdelávanie a rozvoj, motivácia a odmeňovanie, angažovanosť zamestnancov a riadenie ich kariéry.[42]

1.5.1 Podniková kultúra

Všetky podniky majú svoju vlastnú podnikovú kultúru. Jedna z vhodných charakteristík je od Armstronga: *„Podniková kultúra prestavuje sústavu hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a domnienok, ktorá síce nebola asi nikde výslovne sformulovaná, ale určuje spôsob správania a jednania ľudí a spôsoby vykonávania práce.“*[43]

Táto definícia predstavuje teda súhrn predstáv, prístupov a hodnôt v podniku všeobecne zdieľaných a uznávaných a relatívne dlhodobo udržovaných. Veľakrát sa jedná o nevyslovené hodnoty alebo normy. Jedinečná a charakteristická pre daný podnik by mala byť podniková kultúra. Vďaka tomu by sa mala odlišovať od ostatných podnikov.[44]

Kultúra nie je obzvlášť dynamická a premenlivá, je relatívne stabilná. Cielená zmena podnikovej kultúry prebieha veľmi dlho a je tu riziko, že novú kultúru

[42] POKORNÝ, Ondrej. Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. BrandBakers [elektronický zdroj]. Praha, 2016. [cit. 2018-02-11]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302>

[43] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 199. ISBN: 80-247-1407-3

[44] TOMSOVÁ, Julie. Firemní kultúra v praxi. 2014, [elektronický zdroj]. Praha, 2014. [cit. 2018-02-11]. Dostupné na: <http://chcipracovat.info/firemni-kultura-obecne-zasady-a-aplikace/>

zamestnanci neprijmú tak ako tú pôvodnú. Preto so zmenami musí prichádzať veľmi opatrne a skôr výnimočne. Úlohou podnikovej kultúry vo firme je vytvorenie pracovného prostredia, ktoré nasmeruje čo najviac ľudskej energie, talentu a kreativity k dosiahnutiu firemných cieľov a spokojnosti zákazníkov i zamestnancov firmy. Má teda vplyv aj na firemnú stratégiu. Je nevyhnutné, aby zamestnanci podniku firemnú kultúru rešpektovali, stotožnili sa s ňou a jednali v súlade s jej pravidlami. Podniková kultúra má vplyv na pracovné jednanie zamestnancov, pracovnú motiváciu i celkovú atmosféru podniku a jeho život. Je to súbor pravidiel určujúcich ako vonkajšie vystupovanie firmy k svojmu okoliu a zákazníkom, tak vnútropodnikové vzťahy medzi zamestnancami, systém komunikácie, firemná klíma a pod. Firemnú kultúru vytvára prevažne zamestnávateľ, ale tiež sami zamestnanci. Pokiaľ je firemná kultúra vhodne nastavená, má pozitívny vplyv nielen na zamestnancov, ale tiež na zákazníkov. Dochádza potom k zladeniu záujmov zamestnancov a vedenia podniku. Pokiaľ sú zamestnanci s firemnou kultúrou spokojní, stotožňujú sa s podnikom, sú oddaní a lojálni voči podniku, je posilnená ich odolnosť voči stresu a ďalším negatívnym faktorom. Zamestnanci sa v dobre nastavenej podnikovej kultúre sebarealizujú a sebavzdelávajú, znižujú svoju fluktuáciu a zvyšujú efektivitu svojej práce.[45]

Kultúra podniku sa skladá z radu prvkov, napríklad hodnôt a noriem, postojov, hrdinov, symbolov a podnikových rituálov. Normy správania predstavujú nepísané pravidlá prevládajúce a obvyklé spôsoby konania. Hodnoty tvoria jadro podnikovej kultúry. V podniku sú hodnoty predstavované tým, ako sa firma správa k svojim zamestnancom aj k svojmu okoliu, aké je jej presvedčenie či celková orientácia.

Podniková kultúra vystihuje život v podniku. Obsahuje ako interné záležitosti, čím môže byť napríklad prijímanie rizika, ako aj externé záležitosti, ako napríklad orientácia na zákazníka alebo neetické správanie voči konkurentom. Preto možno predpokladať jej významný dopad na správanie ľudí, ich spokojnosť aj výkon.[46]

Hodnoty a normy, ktoré sú základmi kultúry sa podľa Armstronga formujú štyrmi spôsobmi:[47]

- 1. spôsob: predstavuje formovanie pomocou vedúcich v podniku, ktorým sa pracovníci chcú podobať. Kľúčový je tu štýl vedenia manažérov pri

[45] DANIELOVÁ, Lenka. Firemní kultura a komunikace. Silné pracoviště [elektronický zdroj]. Praha, 2015. [cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html>
[46] KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, 18 s. ISBN: 978-80-247-2497-3
[47] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 259-261. ISBN: 80-247-1407-3

rokovaniach so zamestnancami, možnosť rozhodovania a delegácie právomocí a zodpovednosti.

- 2. spôsob: charakterizuje formovanie prostredníctvom významných udalostí. Pomocou nich sa pracovníci učia rozlíšiť žiaduce a nežiaduce správanie.
- 3. a 4. spôsob: predstavujú nutnosť zachovávať obojstranne prospešné pracovné vzťahy a prostredie podniku. Firemnej kultúre sa zamestnanci učia postupne pomocou zvládania problémov a zmien v podniku.

Pre budovanie a riadenie dlhodobo silnej a úspešnej značky zamestnávateľa je dôležité posilňovanie podnikovej kultúry. K tomu je nutné nájsť silné a slabé stránky danej kultúry. Kým silné stránky je nevyhnutné ešte viac posilňovať, aby boli premietnuté do všetkých aktivít podniku, u slabých stránok je nutné nájsť príčiny a pokúsiť sa o zmenu.

1.5.2 Interná komunikácia

Interná komunikácia prebieha vo vnútri podniku a zúčastňuje sa jej každý jednotlivý zamestnanec, pretože aj zamestnanec na tej najnižšej pozícii je súčasťou úspechu alebo neúspechu svojho zamestnávateľa a mal by byť o všetkom dobre informovaný. Dobrá povesť podniku sa tvorí v jeho vnútri. *„Interná komunikácia výraznou mierou prispieva k tvorbe a udržiavaniu podnikovej kultúry.“*[48] Správne fungujúca komunikácia je základ podnikového úspechu. Čím je podnik lepší v internej komunikácii, tým poskytuje zamestnancom lepšie podmienky pre identifikáciu so značkou a celým podnikom. Pracovníci sú totiž v obraze, čo sa v podniku deje, kde je nejaký problém, ktorý sa musí riešiť, majú vyššiu motiváciu pre zapojenie sa do projektov aj do každodennej práce. Výsledkom dobre fungujúcej internej komunikácie sú teda aj lepšie ekonomické výsledky organizácie.[49] Komunikácia vo vnútri podniku je nikdy nekončiaci proces začínajúci analýzou potrieb a cieľov a končiaci hodnotením

[48] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 391 s. ISBN: 978-80-740-0347-9

[49] POKORNÝ, Ondrej. Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. BrandBakers [elektronický zdroj]. Praha, 2016. [.cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302>

výsledkov pre budúce konanie. Potreba komunikovať je prirodzený prejav ľudí kdekoľvek, preto v podniku prebieha riadene a tiež samovoľne.[50]

Interná komunikácia môže prebiehať prostredníctvom elektronických médií, najmä intranetu, e-mailov, sociálnych sietí alebo pomocou tlačených médií vo forme firemného časopisu, letákov, brožúr alebo osobnej komunikácie.[51]

Pokorný vo svojom diele tvrdí, že najdôležitejší nástroj budovania značky zamestnávateľa je tzv. autokomunikácia. Ide o komunikáciu podniku k sebe samému a stojí na rozmedzí medzi internou a externou komunikáciou. Hoci prebieha pomocou externých kanálov, hlavnými príjemcami, ktorí majú povolenie zasiahnuť, sú vlastní zamestnanci. Prostredníctvom reakcií okolia na komunikáciu podniku je vidieť aj práca jeho zamestnancov, čim sa autokomunikácia považuje za veľmi efektívny nástroj budovania značky zamestnávateľa. Autokomunikácia zlučuje internú a externú komunikáciu, pretože aj samotných zamestnancov budú určite zaujímať informácie o ich pracovnom prostredí a tým komunikácia podniku dosiahne autokomunikačný efekt a z budovania značky zamestnávateľa vznikne kruhový proces. Ten spočíva v nepretržitom vzájomnom pôsobení medzi podnikom, jeho vedením, pracovníkmi a okolím a výsledkom je zmena vnímania značky zamestnávateľa.[52]

1.5.3 Motivácia a odmeňovanie

Človek pracuje s cieľom dosiahnutia príjmu, ktorý mu slúži na jeho živobytie. Pre väčšinu ľudí je to hlavný motív k práci. *„Motiváciou človeka rozumieme súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily jeho činnosti, ktoré usmerňujú jeho konanie a prežívanie.“*[53] Bez motivovaných zamestnancov podnik nebude dosahovať vytýčené ciele, pretože motivácia k práci značne ovplyvňuje výkonnosť jedinca. Človek s primeranou motiváciou je omnoho výkonnejší ako človek s neprimerane nízkou či vysokou motiváciou. Výkon človeka je okrem motivácie závislý aj na schopnostiach a zručnostiach človeka, pracovných podmienkach, používaných technologických postupov a pod.

---

[50]DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 391-392. ISBN: 978-80-740-0347-9

[51] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN: 978-80-740-0347-9

[52] POKORNÝ, Ondrej. Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. BrandBakers [elektronický zdroj]. Praha, 2016. [.cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302>

[53]RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992, 5 s. ISBN: 80-7079-626-X

Podľa Armstronga je určenie výkonu, ku ktorému môžu dospieť dostatočne motivovaní zamestnanci, jedna z najzásadnejších oblastí riadenia odmeňovania. Pre formovanie výkonu ako charakteristického cieľa stratégie odmeňovania je nutné chápať motiváciu vrátane jej faktorov. Na základe nich je podnik schopný zostaviť postupy a procesy v odmeňovaní, ktoré budú zvyšovať motiváciu, angažovanosť a oddanosť jeho zamestnancov.[54]

V dnešnom svete systém odmeňovania neobsahuje len finančné ocenenie prínosu pracovníka vo forme mzdy, platu či iné podoby finančnej odmeny, ale zahrňuje tiež nefinančné formy odmeny. Moderné poňatie odmeňovania obsahuje napríklad formálne uznanie, rôzne zamestnanecké benefity či dokonca povýšenie. Okrem toho existujú aj odmeny zodpovedajúce osobnosti zamestnanca, jeho postojom, hodnotám, normám a záujmom. Ide o tzv. vnútorné odmeny, ktoré majú nehmotný charakter, sú späté so spokojnosťou zamestnancov, vyplývajú z jeho pocitu úspešnosti a užitočnosti v práci, z plnenia pracovných cieľov, z uznania neformálnej povahy.[55]

Pri budovaní značky zamestnávateľa je nesmierne dôležité nastaviť efektívny a spravodlivý systém odmeňovania, ktorý bude na zamestnancov pôsobiť motivačne. Tým sa následne buduje aj pozitívny vzťah ku značke zamestnávateľa.

1.5.4 Vzdelávanie a rozvoj

Významným nástrojom budovania značky zamestnávateľa je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Zamestnanci sú spokojní s možnosťou učiť sa niečo nové, pretože sa rozvíjajú, postupujú vo svojej kariére a tým si plnia svoje pracovné ciele. Preto je vzdelávanie a rozvoj vnímané ako faktor, ktorý pozitívne ovplyvňuje atraktivitu zamestnávateľa v očiach potenciálnych uchádzačov o zamestnanie v danom podniku. Okrem toho predstavujú aj dlhodobé zabezpečenie vysokého stupňa stability a lojality súčasných zamestnancov.

Armstrong pozerá na vzdelávanie ako na *„nepretržitý proces, počas ktorého určitá osoba nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež rozvíja zručnosti, znalosti a postoje, ktoré ju pripravujú na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne aj vyššie úlohy.“*[56]

---

[54]ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 109 s. ISBN: 978-80-247-2890-2

[55] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 283-284. ISBN: 978-80-7261-168-3

[56] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 462 s. ISBN: 80-2471-407-3

Rozvoj je *„vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k budúcemu stavu.“*[57] Rozvoj je teda vzdelávacia činnosť chystajúca zamestnanca na širšie, zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy.

Predtým než podnik pristúpi k vzdelávacím aktivitám svojich zamestnancov a zostaví vhodný vzdelávací plán, mal by najskôr identifikovať vzdelávacie potreby podniku. Pri identifikovaní vzdelávacích potrieb jednotlivých zamestnancov sa porovnávajú požiadavky pracovného miesta s kvalifikačným profilom pracovníka. Identifikácia vzdelávacích potrieb z hľadiska celého podniku závisí od potrieb vzdelania u jednotlivých zamestnancov a na základe nich tvorí podnik každý rok vzdelávací plán s prihliadnutím k rozpočtu na vzdelávacie aktivity. Všeobecne sa odporúča pre jedného zamestnanca 40 hodín vzdelávacích aktivít za rok, aby kvôli nedostatku vzdelávania neopustil podnik.[58]

Rozvoj zamestnancov prebieha v rámci tzv. cyklu systematického podnikového vzdelávania. Pre jednotlivých zamestnancov sa využíva plánovanie osobného rozvoja, ktorého cieľom je pozvoľná eliminácia kvalifikačnej medzery u zvolených pracovníkov. Rozsiahlejším okruhom osobných plánov rozvoja je kariérne plánovanie, ktorého cieľom je, aby mal podnik v správnom čase určitý počet vybraných zamestnancov pre personálnu obmenu. Kariérne plánovanie tiež vykonáva motivačnú úlohu, pretože často eventualita kariérneho rastu a osobného rozvoja hrajú hlavnú úlohu na získanie a následné udržanie talentov a kľúčových zamestnancov v podniku.

1.5.5 Angažovanosť a oddanosť

Angažovanosť a oddanosť spolu úzko súvisia, ale veľakrát dochádza k ich zamieňaniu. Angažovanosť predstavuje vytvorenie podmienok, v ktorých zamestnanec ponúka viac zo svojich schopností a potenciálu. Angažovaný zamestnanec zo seba zvládne vydať to najlepšie a zároveň v harmónii s hodnotami, normami a cieľmi podniku.[59]

---

[57] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, 470 s. ISBN: 80-2471-407-3

[58] JANIŠOVÁ, Dana. Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 212-213. ISBN: 978-80-247-4337-0

[59] NAHODIL, Jaroslav. Co je to angažovanost zaměstnanců [elektronický zdroj]. Brno, 2017. [cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <https://www.pruvodcepromenou.cz/co-je-to-angazovanost-zamestnancu/>

Porter tvrdí, že oddanosť má vzťah k náklonnosti a lojalite, keď vystihuje stupeň stotožnenia zamestnanca s podnikom a jeho zaradenia do tohto podniku. Zahrňuje tri prvky: [60]

- silnú túžbu byť a zostať členom podniku,
- silnú vieru v hodnoty a ciele podniku,
- pripravenosť venovať podstatné úsilie ku prospechu podniku.

Angažovanosťou a oddanosťou sa zaoberali aj Barrow a Mosleym. Tí okrem vyššie uvedených faktorov priraďujú vieru v produkty alebo služby ponúkané podnikom, pocit hrdosti spätý s príslušnosťou k podniku, spokojnosť s terajším pracovným miestom či navrhovaným kariérnym rastom a odhodlanie sa za svojho zamestnávateľa postaviť. Z hľadiska budovania značky zamestnávateľa vidia rozdiel medzi angažovanosťou a oddanosťou, a to taký, že angažovanosť vidia viac ako súčasný stav, oproti nej oddanosť značí skôr trvalú vieru v podnik.[61]

Mosley tvrdí, že angažovanosť a oddanosť je ovplyvňovaná účelom vykonávanej práce, vysokými ale dosiahnuteľnými cieľmi, vzdelávaním a rozvojom, prácou v tíme, zodpovedajúcou odmenou a uznaním za vykonanú prácu.[62] Purcell vidí vplyvy spojené s podnikovou politikou a postupy:[63]

- vzdelávanie absolvované v priebehu posledného roka,
- spokojnosť s príležitosťami spojené s kariérnym rastom,
- spokojnosť so systémom hodnotenia pracovného výkonu,
- správne vedenie ľudí manažérmi,
- podnetná práca,
- pocit, že daná práca a podnik dáva možnosť zamestnancovi mať v rovnováhe pracovný a mimopracovný život,
- spokojnosť s komunikáciou alebo s výkonom podniku.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že angažovanosť a oddanosť pracovníkov ovplyvňujú všetky nástroje budovania značky zamestnávateľa, ktoré sú v tejto

[60] PORTER, Michael 1974, in ARMSTRONG, Michael 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN: 80-2471-407-3
[61] BARROW, Simon- MOSLEY, Richard. Employer branding: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005, Ltd. s. 88-89. ISBN: 978-0-470-01273-4
[62] MOSLEY, Richard. Employer Brand Management: Practical Lessons From The World's Leading Employers. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005, Ltd. 98 s. ISBN: 978-1-118-89852-9
[63] PURCELL, John 2003, in Armstrong, Michael 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 238 s. ISBN: 80-2471-407-3

podkapitole uvedené. Budovanie značky zamestnávateľa má s angažovanosťou a oddanosťou zamestnancov blízku spojitosť, pretože pokiaľ má zamestnávateľ naozaj silnú značku, je teda veľká pravdepodobnosť, že sa mu vďaka nej podarí získať lepších a kvalifikovanejších uchádzačov. Takýto uchádzači budú tiež pravdepodobne pre takého silného zamestnávateľa pracovať radi a budú sa stotožňovať s podnikom vrátane jeho hodnôt, noriem aj kultúry. Tým sa stanú tiež viac oddaní a angažovaní v organizácii. Platí to tiež naopak. Čím vyššia oddanosť a angažovanosť zamestnancov, tým rastie aj značka zamestnávateľa. Je teda vhodné dbať na to, aby boli zamestnanci spokojní, pretože táto investícia sa dvakrát vráti.

1.6 Vonkajšie (externé) nástroje budovania značky zamestnávateľa

Pod externými nástrojmi budovania značky zamestnávateľa rozumieme všetky činnosti organizácie smerujúce mimo nej. Tieto aktivity sú zacielené najmä na potenciálnych žiadateľov o prácu v danom podniku. V nich vzbudzuje organizácia určité očakávania vyvolané spôsobom prezentácie firmy na ich okolie. Veľkú váhu na tom, ako je podnik vnímaný svojím okolím, má povesť organizácie. O tú je potrebné sa starať, strážiť ju a ovplyvňovať. Povesť podniku možno ovplyvniť práve pomocou externých nástrojov employer brandingu. Sú nimi predovšetkým externá komunikácia a získavanie a výber zamestnancov.

1.6.1 Externá komunikácia

Komunikáciu Veber vysvetľuje ako *„výmenu informácií, v užšom prípade ako poskytovanie informácií. Každá komunikácia v tomto zmysle si vyžaduje dve strany, oznamujúceho, ktorý má potrebu niečo oznamovať či zdieľať, a príjemcu ako partnera, ktorého úlohou je správu pochopiť tak, ako je mienená.“*[64] Podnik sa bez komunikácie s okolím nezaobíde. Zo zákona musí pravidelne komunikovať napríklad s finančným úradom, pravdepodobne by sa nezaobišiel bez služieb banky, bez tovaru, ale aj služieb svojich dodávateľov, a v neposlednom rade musí organizácia komunikovať predovšetkým so svojimi zákazníkmi, ktorí si výsledný produkt alebo službu kupujú. Okrem toho je pre podnik nevyhnutný druh komunikácie nazývaný ako vzťahy

[64] VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 222 s. ISBN: 978-80-726-1200-0

s verejnosťou. Ide o istý dobrovoľný spôsob komunikácie s internou a externou verejnosťou.[65]

Kým interná komunikácia, ktorej sme sa venovali v predchádzajúcej kapitole, tvorí employer brand, externá komunikácia pôsobí na značku zamestnávateľa. To je dôvod, prečo je potrebné si stanoviť stratégiu komunikácie a systematicky a sústavne ju riadiť. Je mylné si myslieť, že zamestnancov organizácie sa týka len interná komunikácia. Externá komunikácia ich tiež veľmi výrazne ovplyvňuje. Zamestnanci sa z nej dozvedia, ako sa organizácia predstavuje okoliu, či plní sľuby a plány, ktoré sľúbila, aby jej zamestnanci mohli naďalej dôverovať. Dobrým riešením ako to docieliť, je zapojenie zamestnancov podniku do kampaní slúžiacim na propagáciu podniku a ďalších komunikačných aktivít.[66]

Dnes už je v podstate pre každý podnik nutné pravidelne aktualizovať svoje webové stránky aj sociálne siete. Externá komunikácia je touto cestou veľmi efektívna, pretože digitálne médiá majú v dnešnej dobe ohromnú silu a poskytujú organizáciám obrovské množstvo spôsobov komunikácie s okolím, ktorými sa podnik môže zviditeľňovať, prezentovať aj informovať. Z hľadiska značky zamestnávateľa je nutné sledovať, ako je značka v digitálnom prostredí vnímaná a snažiť sa z komunikácie o nej vytvoriť konverzáciu, aby podnik získal od okolia spätnú väzbu, ktorú potrebuje k ďalším krokom komunikácie s okolím.[67]

1.6.2 Získavanie a výber zamestnancov

Ďalším externým nástrojom budovania značky zamestnávateľa je získavanie a následný výber zamestnancov. Dvořáková a kol. definuje získavanie pracovníkov ako *„personálnu činnosť, ktorej cieľom je identifikovať, pritiahnuť a najať kvalifikovanú pracovnú silu.“*[68] Skoršie tendencie nalákať čo najväčšie množstvo uchádzačov o pracovné miesto vystriedala snaha nájsť skôr menší počet kvalitnejších uchádzačov, ktorí budú vyhovovať potrebám pracovného miesta i celého podniku. Nalákať kvalitných uchádzačov je možné tým, že podnik oznámi verejnosti jasné a pravdivé

[65] VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 222 s. ISBN: 978-80-726-1200-0
[66] BARROW, Simon – MOSLEY, Richard. Employer branding: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005, Ltd. 143 s. ISBN: 978-0-470-01273-4
[67] ROSETHORN, Helen a kol. The Employer Brand: Keeping faith with the deal. Farnham. 1st Edition.UK: Gower Publishing Limited, 2009, 20 s. ISBN: 978-0-566-08899-5
[68] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 145 s. ISBN: 978-80-740-0347-9

informácie o ponúkanom pracovnom mieste, o podnikovej kultúre a o požiadavkách na žiadateľa o toto miesto. Uchádzač má teda možnosť porovnať svoje očakávania s realitou. To je jediný spôsob ako podnik dokáže vytvoriť predpoklad nádejného pracovného vzťahu, ktorý bude stabilnejší a stimulujúci k pracovnému výkonu.[69]

Po získavaní zamestnancov nasleduje výber tých najvhodnejších na dané pracovné miesto a všeobecne do podniku. Cieľom výberu je *„rozpoznať, ktorý z uchádzačov, zhromaždených počas procesu získavania, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, prispeje k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov, je schopný akceptovať hodnoty a organizačnú kultúru a v neposlednom rade je dostatočne flexibilný a má potenciál rozvoja, aby sa prispôsobil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste aj v celej organizácii.“*[70]

Získavanie a výber zamestnancov nie je jednostranný proces. Na jednej strane stojí podnik, ktorý sa stretáva s ostatnými zamestnávateľmi na trhu práce ako s konkurentmi o pracovnú silu, na strane druhej sa nachádzajú uchádzači o prácu, ktorí si vyberajú medzi možnosťami pracovných miest od rôznych zamestnávateľov. K úspešnému nájdeniu a najatiu pracovníka a následnému zodpovedajúcemu pracovnému výkonu zamestnanca je potrebné, aby predstavy na oboch stranách boli totožné a aby sa vôbec konkrétna ponuka práce časovo zosúladila s vhodným uchádzačom o prácu.[71]

Pri získavaní a výbere je nevyhnutná správne nastavená a vedená náborová komunikácia, ktorá uchádzača hneď upúta svojou formou aj náplňou oznámenia a výsledkom je ponuka práce zodpovedajúca kritériám výberu uchádzačov o prácu. Náborová komunikácia musí rovnako ako všetky iné komunikácie podniku smerujúce dovnútra aj von zodpovedať značke zamestnávateľa. Náborová komunikácia musí spĺňať rad ďalších kritérií, aby bola úspešná. Jedným z nich je jej jedinečnosť, zmysluplnosť, čitateľnosť a viditeľnosť.[72]

Podnik musí vytvoriť zrozumiteľnú ponuku, ktorá bude predstavovať hodnotovú ponuku zamestnávateľa (EVP). Employer Value Proposition by mala byť autentická, relevantná a jedinečná a mala by sa zhodovať so značkou zamestnávateľa. Náborová komunikácia by mala zaujať potenciálnych zamestnancov svojím obsahom, ktorý ich

---

[69] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 145 s. ISBN: 978-80-740-0347-9

[70] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007, 166 s. ISBN: 80-7261-168-3

[71] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 145 s. ISBN: 978-80-740-0347-9

[72] HOVORKA, Petr. HR marketing není Employer Branding. BrandBakers [elektronický zdroj]. Praha, 2015. [cit. 2018-12-06]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/250>

bude baviť, aby boli schopní prijať aj informácie o konkrétnej ponuke a celom podniku. Neobsahuje teda už len skôr obvyklé popísanie pracovnej náplne a benefitov pripadajúcich na konkrétneho pracovníka na danom pracovnom mieste. Landa z Brandbakers predstavuje šesť tipov, ktoré pomôžu náborovú komunikáciu zatraktívniť a viesť ju úspešne a zároveň aj v zhode s budovaním značky zamestnávateľa. Patria medzi ne:[73]

- čo najreálnejšie prezentovať podnikovú kultúru, aby mohli uchádzači zistiť skutočnú atmosféru v organizácii skôr, ako sa v nej nechajú zamestnať,
- predstaviť hodnoty podniku a ich prejavy v praxi,
- využiť svojich pracovníkov, aby povedali uchádzačom svoj príbeh svojho pôsobenia v podniku,
- pochváliť sa ponúkanými benefitmi a originálne vyzdvihnúť tie jedinečné,
- komunikáciu postaviť na príbehu, ktorý chce podnik poskytnúť,
- využiť pri náborovej komunikácií sociálne siete.

Ak organizácia naozaj zvládne náborovú komunikáciu, čí získa vyhovujúcich uchádzačov, je nutné, aby aj pri následnom výbere používala predstavované hodnoty a kritériá. Okrem toho musia stále otvorene a správne komunikovať s uchádzačmi a neodkladať poskytovanie spätnej väzby. Úspešnosť uchádzačov pri výbere potvrdzuje, že na ponuku mal reagovať a pokúsiť sa o získanie daného pracovného miesta. Neúspech naopak vyžaduje obdržanie spätnej väzby a zanechania pocitu, že výberové konanie prebehlo korektne a na profesionálnej úrovni. Existuje tu totiž riziko negatívnej spätnej väzby na priebeh výberového konania v zmysle neprofesionality. Negatívne ohlasy môžu značne uškodiť značke zamestnávateľa, pretože negativita sa šíri rýchlejšie ako pozitivita.

[73] HOVORKA, Petr. HR marketing není Employer Branding. BrandBakers [elektronický zdroj]. Praha, 2013 [cit. 2018-12-06]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/82>

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je preskúmať aktuálny stav procesu budovania značky zamestnávateľa vo firme Frequentis Slovakia, s.r.o. Zameriame sa najmä na vnímanie značky z pohľadu vlastných zamestnancov tejto firmy, ich pohľad na budovanie značky zamestnávateľa a pokúsime sa navrhnúť, ako by mala spoločnosť Frequentis Slovakia, s.r.o. postupovať pri budovaní vlastnej značky ako zamestnávateľa v budúcnosti.

Prvým čiastkovým cieľom je zanalyzovať prístup spoločnosti k budovaniu vlastnej značky ako zamestnávateľa. Pokúsime sa vyhodnotiť súčasný spôsob, akým spoločnosť pristupuje k práci so svojou značkou zamestnávateľa a identifikovať vnímanie značky zamestnávateľa vlastnými zamestnancami spoločnosti. Sme presvedčení, že východiskom pre návrh zmien je určenie súčasného stavu.

Druhým čiastkovým cieľom je zistiť, čo by zamestnanci považovali za prínos k budovaniu značky ich zamestnávateľa. Pokúsime sa zistiť, aké sú predstavy zamestnancov, respektíve aké opatrenia zamestnávateľa by viedli k tomu, aby jeho zamestnanci vnímali značku zamestnávateľa ako hodnotnejšiu. Tieto predstavy budeme následne konfrontovať s predstavami zamestnávateľa a jeho názorom na proces employer-brandingu.

Tretím čiastkovým cieľom je navrhnúť konkrétne kroky a opatrenia, ktoré budú viesť k vybudovaniu silnejšej a hodnotnejšej značky firmy Frequentis Slovakia, s.r.o. ako zamestnávateľa. Tieto kroky a opatrenia navrhneme na základe výsledkov prvého čiastkového cieľa, v ktorom identifikujeme súčasný stav v akom sa nachádza proces budovania značky zamestnávateľa a druhého čiastkového cieľa, v ktorom zhodnotíme názory zamestnancov a zamestnávateľa na tento proces.

Pri dosiahnutí cieľa budeme klásť dôraz predovšetkým na pohľad zamestnancov, nakoľko sme presvedčení o tom, že jadro procesu budovania značky zamestnávateľa je v jeho zamestnancoch, v ich subjektívnom vnímaní jeho značky a v ich celkovej spokojnosti, nakoľko spokojný zamestnanec je pre spoločnosť najlepším marketingovým nástrojom.

3 Metodika

V tejto časti charakterizujeme metódy a metodiku, ktorú sme použili pri písaní diplomovej práce. Diplomová práca sa venuje skúmaniu budovania značky zamestnávateľa z pohľadu jeho zamestnancov. Túto problematiku sme aplikovali do nami vybranej IT spoločnosti Frequentis Slovakia, s.r.o., ktorá v súčasnosti zamestnáva 65 zamestnancov.

Pri skúmaní je dôležité poznať problematiku na teoretickej úrovni. Nami uvedená teória obsahovala vymedzenie základných pojmov ako: značka zamestnávateľa, proces budovania značky zamestnávateľa, kde sme si vymedzili základné teoretické definície súvisiace s naším výskumom. Zadefinovali sme si taktiež ako súvisí personálny marketing pri tvorbe značky a tiež samotnú stratégiu značky. Na záver tejto časti sme si objasnili interné a externé nástroje budovania značky zamestnávateľa, bez ktorých sa žiadny zamestnávateľ nemôže zaobísť.

V praktickej časti sme si predstavili charakteristiku skúmanej spoločnosti, externé a interné budovanie značky zamestnávateľa v spoločnosti. Na základe stanovenia hlavného cieľa a čiastkových cieľov sme sa snažili preskúmať určité oblasti, ktoré boli aplikované v dotazníkovom prieskume na základe zozbieraných údajov.

Na zber údajov sme aplikovali tieto metódy:

- **Metóda rozhovoru:** ktorá bola realizovaná rozhovorom s manažérom spoločnosti. Tento rozhovor mal formu interview a išlo o štruktúrovaný rozhovor. K hlavnej náplni práce manažéra patrí riadenie chodu spoločnosti a tiež budovanie svojej značky. Otázky kladené v rozhovore boli vypracované vopred. Na základe otázok prostredníctvom rozhovoru sme sa snažili zisťovať od manažéra informácie o budovaní jeho vlastnej značky a o možných problémoch budovania jeho značky z pohľadu zamestnancov.
- **Dotazníková metóda:** prostredníctvom tejto metódy sme zozbierali dáta od zamestnancov spoločnosti Frequentis Slovakia, s.r.o. Vypracované otázky sme získali na základe poznatkov z odbornej literatúry, z ktorých bol skonštruovaný dotazník. Dotazník sme realizovali prostredníctvom 3 skúmaných oblastí, ktoré sme aplikovali dotazníkovou metódou, viď prílohu č.1. Dotazník pozostával z jedenástich otázok. Prvá oblasť sa týkala 1. až 5. otázky, kde sme sa snažili preskúmať ako existujúci zamestnanci

vnímajú značku zamestnávateľa vo svojej spoločnosti a tiež ako vnímajú prácu zamestnávateľovho budovania vlastnej značky. Druhá oblasť sa vzťahuje na 6., 7. a 8. otázku, kde sme si overovali, čo je zdrojom spokojnosti zamestnancov v spoločnosti, a to z hľadiska toho, čo im vyhovuje, na čo sú hrdí a vďaka čomu hodnotia svoju spoločnosť ako dobrú. Nami posledná skúmaná oblasť sa týkala otázok čísla 9 až 11. V tejto časti sme sa snažili preskúmať rezervy vo vnímaní budovania značky zamestnávateľa z pohľadu zamestnancov. Taktiež čo by sa malo zmeniť, aby bola značka lepšie vnímaná zamestnancami.

Zozbierané dáta pri spracovaní dotazníkového prieskumu sme realizovali nasledovnými metódami: indukcia, dedukcia, syntéza, analýza.

a) **Indukcia:** touto metódou sa pomocou typických znakov formuje proces univerzálneho tvrdenia. Práve daná metóda bola nami použitá pri dotazníkovom prieskume pri zbieraní odpovedí, z ktorých sme potom utvorili univerzálny celok.
b) **Dedukcia:** je opozitom indukcie, vytváranie univerzálneho tvrdenia prostredníctvom typických faktov. Danú metódu sme použili pri navrhovaní určitých zlepšení v budovaní značky zamestnávateľa.
c) **Syntéza:** zjednocuje časti do jedného celku. Túto metódu sme použili pri výsledkoch z dotazníkového prieskumu na to, aby sme ich mohli zlúčiť do celkov.
d) **Analýza:** je opakom syntézy, keď skúmaný jav je analyzovaný na menšie časti. Túto metódu sme praktizovali pri získavaní informácií o nami skúmanom podniku.

Grafické metódy, ktoré sme použili pri vyhodnotení dotazníka:

a) **Koláčový graf:** kde celý súbor je zobrazený v ploche kruhu a prostredníctvom jeho jednotlivých častí sú zaznamenávané možné odpovede.
b) **Pruhový graf:** na vertikálnej osi sú vyznačené kategórie a na horizontálne osi sú vyznačené hodnoty.

Metódu komparácie názorov sme využili v teoretickej časti na porovnávanie názorov od rôznych autorov uverejnených v odbornej literatúre. Vďaka tomu sme sa mohli bližšie oboznámiť s danou témou.

4 Výsledky práce a diskusia

V tejto časti našej práce sme spoločnosť Frequentis Slovakia, s.r.o. analyzovali v oblasti budovania značky zamestnávateľa a to predstavením spoločnosti, internou stránkou budovania značky tejto spoločnosti a tiež dotazníkovým prieskumom, ktorý by navrhol lepšie možnosti pre budovanie značky vybranej spoločnosti a možné návrhy riešenia spojené s jej problémami budovania.

4.1 Predstavenie spoločnosti a jej trh práce

Firma Frequentis Slovakia, s.r.o. je súčasťou medzinárodnej skupiny Frequentis, ktorá sa zaoberá vývojom a výrobou komunikačných systémov pre riadenie letovej prevádzky, riadenie lodnej dopravy a dispečing záchranných služieb. Je dcérskou spoločnosťou materskej firmy Frequentis AG Viedeň.

Podstata firmy a jej trh práce spočíva v medzinárodnom dodávaní komunikačných a informačných systémov pre riadiace centrá so zložitými úlohami z hľadiska bezpečnosti, konkrétne s mission-critical úlohami. Je to globálny dodávateľ, ktorý poskytuje riešenia pre kritické aplikácie. Tieto riešenia sú vyvinuté a distribuované firmou Frequentis v obchodných segmentoch riadenia letovej prevádzky (civilné a vojenské riadenie letovej prevádzky) a verejnej bezpečnosti a dopravy (polícia, požiarne a záchranné služby, pohotovostné lekárske služby, železnice, lodná doprava). S podielom na trhu tejto firmy, ktorý je 30 %, je naďalej lídrom na trhu práce s hlasovými komunikáciami na riadenie letovej prevádzky, ktorá je v súčasnej dobe veľmi dôležitá a potrebná.

Môžeme povedať, že trh práce tejto spoločnosti je zameraný na softvérový vývoj komunikačných a informačných systémov. Spoločnosť sa na slovenskom pracovnom trhu etablovala ako atraktívny zamestnávateľ. Podnik pôsobí v odvetví podnikania informačných technológií, konkrétne v oblasti komunikačných a riadiacich systémov, nakoľko vyvíja, stavia a inštaluje špičkové komunikačné, informačné a vežové automatizačné systémy pre riadenie leteckej prevádzky. Špecializuje sa na vývoj softvéru a taktiež rozširuje a posilňuje schopnosti vývoja produktov. Spoločnosť sa tiež zaoberá riadením v oblasti leteckej informatiky a tým si zaistila svoju silnú pozíciu lídra na trhu. Taktiež si zaistila svoju pozíciu vedúceho trhu v oblasti systémov na spracovanie správ.

Podnik vstúpil na zahraničné trhy už v roku 1995 a existuje tam dodnes. Svoju činnosť prevádzkuje na zahraničných trhoch v mnohých krajinách sveta, ktoré vyžadujú portfólio služieb spoločnosti Frequentis. Táto spoločnosť má vysoký úspech v zahraničí a to vďaka svojím softvérovým riešeniam.

Čo sa týka zákazníkov tejto spoločnosti, sú nimi všetky možné dispečerské pracoviská, kde je potrebná spoľahlivá komunikácia bez výpadkov a prerušení. Klientela zákazníkov pozostáva z námornej dopravy, letovej prevádzky, verejnej bezpečnosti, respektíve z každej oblasti, kde je nutné zhotovovanie riadiacich procesov pre zaistenie bezpečnosti.

Zákazníkov si táto spoločnosť pritiahne a udrží tým, že firma bude aj naďalej poskytovať vysoko kvalitný systém, ktorý je prakticky bez výpadkov so spoľahlivosťou pre zákazníka blížiacou sa k 99,9 %. Spoločnosť sa spolieha tiež na fakt, že neustálou produkciou technológie a služieb, ktoré sú nevyhnutné pre bezpečnosť, sa bude zväčšovať počet prichádzajúcich klientov.

Táto spoločnosť sa snaží od samého začiatku reagovať na požiadavky svojich interných a externých zákazníkov, ktorých považuje za dôležitú súčasť plnenia svojich podnikateľských cieľov. Dôležitým faktorom firmy je celková orientácia sústredená na potreby zákazníkov. Jednou z najväčších a hlavných predností tejto spoločnosti je (a vždy bola) ochota počúvať zákazníka, budovať vzťahy so zákazníkmi a snažiť sa o detailné pochopenie ich nárokov a želaní. Snahou je vždy nájsť riešenie najmä pre klientov, ktorí pôsobia na trhu, kde sa sprostredkúvajú bezpečnostné systémy. Uspokojované sú požiadavky v oblasti vývoja softvéru pre dispečerské komunikačné systémy.

Prioritným zákazníkom danej spoločnosti je Nórsko, konkrétne Nórske záchranné služby, ktorým firma poskytuje softvér, pomocou ktorého môže na záchrannú linku telefonovať viac ľudí naraz. Ak niekto v Nórsku zavolá na záchrannú linku 112, tak softvérový program spoločnosti zabezpečí, aby táto komunikácia prebehla, bezproblémovo a bez prerušenia spojenia. Tento program, ktorý sa v Nórsku používa, sa nazýva PC Dispatcher.

Ďalším dôležitým zákazníkom spoločnosti je Viedeň. Ide konkrétne o viedenské letisko, kde je používaný softvér tejto spoločnosti. Je to softvér pre riadenie letovej prevádzky. Celkový nápad vznikol ako podnet na nedostatok bezpečnosti v lietadlách, respektíve pri štarte lietadla, kedy dáva letový dispečer pilotovi lietadla povolenie na štart. Tento softvérový projekt má na starosti ATM (air traffic management) oddelenie.

Naša spoločnosť má na starosti aj viedenské železnice, ktoré softvéruje pre Viedeň tím Public Safety.

Spoločnosť vytvorila softvér aj pre Londýn, konkrétne pre londýnsku políciu. Keď chce daná osoba pomoc, zavolá na danú linku a firma Frequentis Slovakia, s.r.o. tento hovor spracuje, čiže prebieha spracovanie prichádzajúcich hovorov od ľudí, ktorí sú v núdzovej situácií.

4.1.1 História spoločnosti

V roku 2017 oslávila pobočka Frequentis Slovakia 26. výročie svojho založenia. Počas svojej histórie prešla spoločnosť viacerými výzvami, aby sa nakoniec etablovala ako spoľahlivý a kompetentný partner v rámci firemnej skupiny Frequentis.

Pri založení pobočky, pred 27 rokmi, stála partia mladých technikov. V prvých rokoch naberali skúsenosti v projektoch vývoja komunikačných systémov, ktoré bežali v materskej spoločnosti Frequentis AG. V deväťdesiatych rokoch minulého storočia pracoval Frequentis na vývoji novej generácie digitálneho komunikačného systému typu VCS 3020. V tomto čase prispeli inžinieri z Frequentis Slovakia výrazným dielom v oblasti testovania digitálnych komponentov novo vznikajúcej komunikačnej platformy.

Skúsenosti s VCS 3020 technológiou umožnili mladému tímu vo Frequentis Slovakia v roku 1995 prevziať zodpovednosť za vývoj digitálneho komunikačného systému pre podnik verejnej dopravy vo Viedni (Wiener Linien). Touto prvou pozitívnou referenciou potvrdil Frequentis Slovakia svoje kvality v oblasti vývoja komunikačných systémov, ktorá otvorila ďalšie možnosti pre zaujímavé projekty.

Nasledovala séria projektov v oblasti komunikačných systémov VCS 3020 pre oblasť Public Safety: v roku 1996 pre požiarnu centrálu v Hamburgu v Nemecku a v roku 1998 takisto pre požiarnu centrálu v Berlíne, ktorá obsahuje hlavné mesto Nemecka a priľahlé okolie.

Úspešná VCS 3020 technológia bola nasadzovaná aj v oblasti Maritime (riadenie lodnej dopravy). Komunikačný systém pre Nórsku pobrežnú stráž, vybudovaný zo sieťovaných komunikačných systémov, bola ďalšia dobrá referencia vývojového tímu Frequentis Slovakia v rokoch 2000 až 2005.

Technológia VCS 3020 bola nasadzovaná aj v oblasti riadenia letovej prevádzky, kde sa slovenská pobočka v rokoch 2000 až 2008 výraznou mierou podieľala na vývoji komunikačných systémov.

V rokoch 2005 až 2010 bola pobočka poverená vývojom hlasového komunikačného systému pre riadenie policajných operácii v meste Londýn – Metropolitan Police a komunikačným systémom pre zdravotnícku službu, požiarnikov a políciu v Nórsku.

V období 2010 až 2017 sa vývojári Frequentis Slovakia zúčastnili na budovaní komunikačného systému pre Kanadskú pobrežnú stráž.

Roky 2010 až 2018 sa niesli v celej skupine a aj vo Frequentis Slovakia jednak v znamení využitia overenej technológie, ale aj budovania nových produktových línií. Skúsení vývojári z Frequentis Slovakia sa podieľali na tvorbe novej komunikačnej platformy pre oblasť Public Safety – 3020 LifeX.[74]

Počas celej svojej histórie si pobočka Frequentis Slovakia vybudovala dobré meno v rámci koncernu. Rokmi budovaný doménový know-how, úspešné zvládnutie moderných technológií a spoľahlivosť sú dobré prdpoklady na úspešnú pozíciu pobočky Frequentis Slovakia v rámci Frequentis skupiny.

4.1.2 Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti

Ambíciou tejto spoločnosti je začlenenie sa na slovenskom pracovnom trhu ako atraktívny zamestnávateľ. Počas každého roka prebieha nábor nových zamestnancov, ako aj ich následné zaškolenie a ďalší pracovný rozvoj v rámci štruktúry podniku, primárne do oblasti softvérového vývoja. Tento podnik má v súčasnej dobe v dostatočnej miere prepracovaný systém získavania zamestnancov, ako aj ich následného zaškolenia a ďalšieho pracovného rozvoja v rámci štruktúry. Pre potreby náboru boli vo firme vybudované nové komunikačné kanály. Celý výberový proces sa štandardne uskutočňuje v niekoľkých krokoch, ktoré na seba nadväzujú a sú spolu previazané. Jednak cez personálne agentúry, ale aj cez sociálne médiá, respektíve prezentáciou firmy priamo na fakultách Technickej univerzity, či účasťou na trhoch práce. V súčasnej dobe spoločnosť zamestnáva 65 zamestnancov. Pracovné prostredie zatraktívňuje sídlo pobočky v centre Bratislavy, práve táto skutočnosť umožnila vytvoriť dostatočnú rezervu na ďalší rast na trhu práce.

[74] Štatistický úrad SR. Výročná správa [elektronický zdroj]. 2017 [cit. 2018-12-06]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/17310342/zavierka>

Pri dosahovaní cieľov spoločnosti a rastu sú najdôležitejším a najhlavnejším faktorom úspechu práve jej zamestnanci. Inovatívna sila, záväzok a vášeň tímov zaručuje úspech na medzinárodnom trhu. To, čo je oceňované obchodnými partnermi v danej spoločnosti je hlavne ich rozsiahle a odborné know-how a komplexná orientácia na potreby zákazníkov na trhu.

Spoločnosť ponúka každému členovi svojho tímu sebarealizáciu a rozvoj, a to najmä v tej oblasti, ktorá ho napĺňa a dáva mu zmysel pri plnení činnosti, ktorú vykonáva. Každodennou praxou sa stalo pravidelné stretnutie na tému zosúladenia korporátnych a osobných cieľov.

Snahou spoločnosti je aj naďalej investovať do vzdelávania v progresívnych technológiách softvérového vývoja, rozvoju soft-skills, návrhu zložitých systémových riešení a metodológie riadenia softvérových projektov.

4.2 Interné budovanie značky spoločnosti

Spoločnosť Frequentis pôsobí na medzinárodnom trhu v oblasti bezpečnosti a riadenia záchrany ľudských životov. Využíva najnovšie informačné technológie a z dôvodov budovania svojej značky musí zamestnávať vysokokvalifikovaných odborníkov v danej oblasti. 97 % zamestnancov má vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa. Spoločnosť kladie dôraz už pri samotnom pohovore s potenciálnym kandidátom na zamestnanie. Kandidát je posudzovaný kľúčovými zamestnancami (vedúcimi tímov), aby bol zabezpečený objektívny výber. Vedúcimi tímov sa stávajú zamestnanci na základe výsledkov svojej doterajšej práce pre spoločnosť. Tí s najlepšími výsledkami či už v oblasti technickej, tak i ľudskej, sa stávajú prirodzenými vedúcimi tímu, čiže subjektmi spoločnosti. Spoločnosť má štyri tímy. Prvý tím sa venuje dispečerským pracoviskám záchrannej služby. Druhý tím zastáva funkciu riadenia letovej prevádzky. Podporný databázový systém má na starosti tretí tím. Štvrtý tím sa zaoberá testovaním produktov vytvorených jednotlivými tímami. V každom z týchto tímov je jeden vedúci tímu, ktorý zadáva konkrétne úlohy. Vedúci tímov disponujú taktiež schopnosťou motivácie svojich zamestnancov a to prostredníctvom rôznych vzdelávacích programov. Vzdelávacími programami môžeme chápať rôzne technické, jazykové alebo odborné školenia, ktoré sú zamestnancom spoločnosti poskytované nielen na Slovensku, ale aj vo Viedni.

Vzhľadom na obtiažnosť práce je súdržnosť členov tímu nevyhnutnosťou. Túto skutočnosť si vedúci tímu plne uvedomujú a preto vytvárajú prostredie, ktoré je vhodné na spoluprácu medzi členmi tímu. Zamestnanci nemajú pevné miesto na sedenie, ale sú premiestňovaní podľa úloh, ktoré vykonávajú tak, aby spolupracujúci členovia mali k sebe čo najbližšie. Zamestnanci sú v tímoch vedení myšlienkou, že spolupracujúci tím dokáže viac ako sám človek. Subtímy sa skladajú tak, aby sa zamestnanci navzájom dopĺňali a aby boli v tíme zastúpené všetky potrebné roly na bezproblémové zvládnutie náročnej úlohy. Vedúci tímu dbá o to, aby bol v subtíme minimálne jeden skúsený zamestnanec, ktorý odovzdáva svoje skúsenosti mladším, menej skúseným kolegom. Tým je v spoločnosti zabezpečené presúvanie know-how na mladších a menej skúsených zamestnancov aj počas výkonu práce. Spoločnosť pri plánovaní rezervuje na každého zamestnanca prostriedky na externé školenia ako odborné, tak i jazykové. Najťažšie úlohy je zvykom neriešiť samostatne, ale v spolupráci s daným tímom. Tým je dosahovaná požadovaná vysoká úroveň kooperácie medzi členmi tímu. Členovia tímu sú vyzývaní nielen k uvádzaniu svojich myšlienok a nápadov, ale aj k ich obohacovaniu a tým dotvárajú a zároveň vylepšujú budovanie samotnej značky v tejto spoločnosti.

Pracovné prostredie a kultúra hrajú tiež zásadnú rolu spokojnosti zamestnancov v spoločnosti pri budovaní dobrej mienky značky zamestnávateľa. Kultúru tejto firmy môžeme charakterizovať ako veľmi priateľskú, transparentnú, inovatívnu a otvorenú. Priateľská atmosféra výrazne ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov a je veľkým prínosom, že medzi zamestnancami vznikajú priateľské väzby. V spoločnosti pôsobia ľudia, ktorí majú spoločné črty, ambície a lepšie si vďaka tomu rozumejú. To následne ovplyvňuje fakt, že sú zamestnanci medzi sebou a ich nadriadenými úprimní. Tvorba dobrého firemného kolektívu potom podporuje veľké množstvo aktivít, ktoré sú spojené s rozvíjaním samotnej značky. Na záver je nutné spomenúť pracovné prostredie, ktoré pôsobí veľmi moderne, vytvára inovatívne prostredie, ktoré potom dokáže zamestnancov inšpirovať.

Z tohto vyplýva, že zamestnávateľ má pri internom budovaní vlastnej značky použitú dobrú stratégiu. A to nielen z hľadiska zaujímavej pracovnej náplne, ktorú im ponúka, ale aj z hľadiska poskytnutia vhodného prostredia a pozitívnej atmosféry na pracovisku. Dôležité je, že budovanie značky v podvedomí zamestnancov pôsobí efektívne a podporuje ich motiváciu vykonávať činnosti na dostatočne plnohodnotnej úrovni.

4.3 Externé budovanie značky spoločnosti

Tak ako interné budovanie značky zamestnávateľa spomenuté v predchádajúcej podkapitole, tak aj externé budovanie značky je pre túto spoločnosť nevyhnutnosťou.

Spoločnosť je prítomná na trhu v plnej miere a je k dispozícií všetkým odvetviam, ktorým pomôže pri práci ich programovacia technológia. Spoločnosť Frequentis siaha od miestneho trhu a regionálneho trhu až na medzinárodné trhy. Tým, že táto spoločnosť je jednou z dcérskych spoločností, tak môžeme povedať, že je celoplošne známa a disponuje pozitívnymi referenciami na všetkých trhoch vo všetkých krajinách sveta, kde pôsobia aj ďalšie dcérske spoločnosti.

V dôsledku toho, že táto spoločnosť pôsobí na medzinárodnom trhu v oblasti bezpečnosti a riadenia záchrany ľudských životov, tak je jej prioritou dôkladne poznať tento trh. Pracovné miesta sú ponúkané len špičkovým programátorom, ktorých vzdelanie je adekvátne tejto práci. Vyžaduje profesionálne vzdelanie a znalosť najmä v oblasti informačných technológií a v ich dodávaní a vyvíjaní pre použitie v bezpečnostných aplikáciách.

Keďže táto spoločnosť je globálny dodávateľ, ktorý poskytuje riešenia pre kritické aplikácie, preto musia byť tieto riešenia vyvinuté a distribuované firmou Frequentis v obchodných segmentoch riadenia letovej prevádzky (civilné a vojenské riadenie letovej prevádzky) a verejnej bezpečnosti a dopravy (polícia, požiarne a záchranné služby, pohotovostné lekárske služby, lodná doprava) prostredníctvom externej komunikácie.

Kľúčovými procesmi tejto spoločnosti bolo zavedenie obchodného marketingu v spoločnosti Frequentis, ktorý napomohol spoločnosti rozšíriť a rozvíjať produkované technológie. Dôležitým procesom spoločnosti bolo aj zavedenie projektového manažmentu, ktorým by mala disponovať každá schopná IT firma. No jedným z najdôležitejších kľúčových procesov bolo zavedenie inteligentného softvérového vývoja prostredníctvom metódy scrum, ktorý napomáha spoločnosti pri zhotovovaní bezpečnostných a riadiacich procesov a uľahčuje zákazníkovi predstavu o ponúkanej technológii.

Zákazníkmi sú všetky možné dispečerské pracoviská, kde je potrebná spoľahlivá komunikácia bez výpadkov a prerušení. Klientela zákazníkov pozostáva z námornej dopravy, letovej prevádzky, verejnej bezpečnosti, respektíve z každej oblasti, kde je nutné zhotovovanie riadiacich procesov pre zaistenie bezpečnosti.

Spoločnosť sa zaručuje za dodávanie stabilného a spoľahlivého produktu, ktorým je komunikačný systém pre dispečerské pracoviská záchrannej služby, polície a požiarnikov. Zabezpečuje tiež vysokú rýchlosť prenosu dát a stále sa rozširujúcu sieťovú funkciu, vďaka ktorej sa naprogramované služby a aplikácie dostanú k zákazníkovi pomerne rýchlo v dosť krátkom čase. Veľmi pozitívnym faktorom je samotný fakt, že po zakúpení takejto služby zostane naprogramovaná technológia zákazníkom už doživotne. Preto spoločnosť môže tvrdiť, že jej technológie sú na veľmi vysokej úrovni a aj s pribúdajúcim časom neubudne na ich hodnote, kvalite. Čím viac budú spokojnejší zákazníci, tým väčšou motiváciou bude pre spoločnosť vyvíjanie ešte kvalitnejších a prepracovanejších ponúkaných technológií.

V rámci budovania značky zamestnávateľa v externom prostredí sa snaží daná spoločnosť prezentovať svoju značku. Zamestnávateľ v nami skúmanej spoločnosti sa snaží o vyvolanie pozitívneho dojmu pri budovaní vlastnej značky a o šírenie kladnej povesti. Pri tomto mu pomáha externá komunikácia s odberateľmi, ktorí pôsobia v zahraničí. Takáto forma komunikácie, ktorú sme si priblíži vo vyššie uvedených odsekoch, je tiež užitočná pri získavaní kvalitných zamestnancov do jeho firmy. Môžme si preto dovoliť tvrdiť, že táto spoločnosť buduje značku zamestnávateľa v externom prostredí so snahou upovedomiť o nej čo najviac potenciálnych a možných budúcich uchádzačov o prácu.

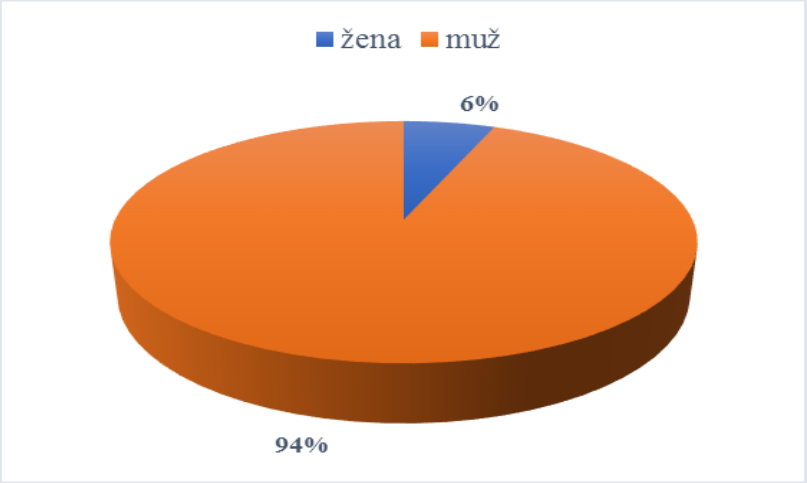
4.4 Analýza vnímania značky zamestnávateľa z pohľadu zamestnancov spoločnosti

Anonymný dotazníkový prieskum v spoločnosti Frequentis Slovakia, s.r.o. bol zameraný najmä na vnímanie internej značky zamestnávateľa z pohľadu jej zamestnancov. Z celkového počtu zamestnancov spoločnosti, ktorý predstavuje 65 zamestnancov, sa dotazníkového skúmania zúčastnilo 50 respondentov. Skúmané bolo, ako zamestnanci vnímajú svojho súčasného zamestnávateľa a aké prvky hrajú kľúčovú rolu v spokojnosti zamestnancov v spoločnosti na zvýšenie povedomia pri budovaní značky zamestnávateľa. Na základe získaných odpovedí sa budeme snažiť zanalyzovať súčasný stav budovania značky zamestnávateľa a taktiež uvažovať, ako postupovať pri budovaní značky zamestnávateľa v budúcnosti. V diskusii navrhneme možné opatrenia, ako sa vyvarovať negatívnym krokom pri budovaní značky zamestnávateľa, ale aj možné riešenia, ktoré napomôžu k zlepšeniu procesu budovania značky v budúcnosti.

4.4.1 Charakteristika respondentov

Dotazník bol vyplnený celkovým počtom 50 respondentov. 94 % tvorili muži, čo predstavuje 47 respondentov a zvyšných 6 % bolo ženského pohlavia, čo predstavuje 3 respondentky z celkového počtu.

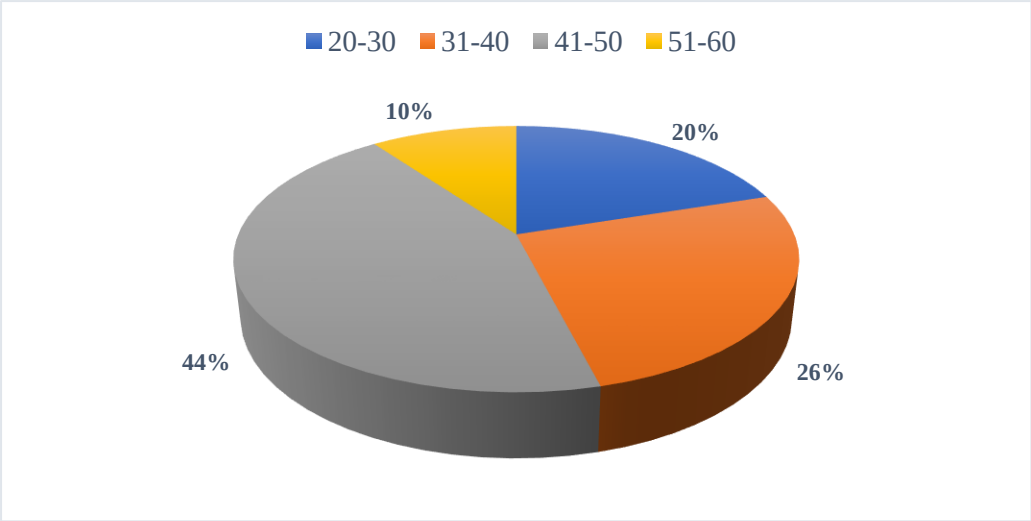
Graf 1.: Zloženie respondentov podľa pohlavia



Zdroj: Vlastné spracovanie

Skúmanú vzorku tvorí 47 mužov a 3 ženy.

Graf 2.: Zloženie respondentov podľa veku



Zdroj: Vlastné spracovanie

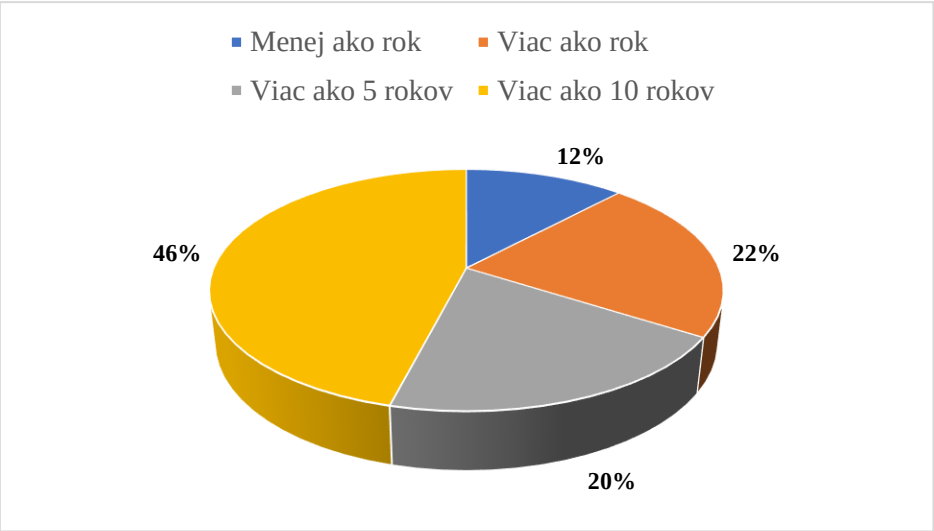
Najväčšie zastúpenie respondentov podľa veku, až 44 %, čo predstavuje 22 respondentov, je v rozmedzí od 41-50 rokov. Na druhom mieste skončilo 13 respondentov s vekovou hranicou 31-40 rokov, ktorí predstavujú pomer 26 %. Táto skupina zamestnancov sa radí medzi skupinu, ktorá sa nachádza v najproduktívnejšom veku. Tretiu skupinu tvorí vekové zloženie mladých ľudí, od 20 do 30 rokov. Najmenšie zastúpenie mali respondenti vo veku 51-60 rokov, čo predstavovalo len 10 % spomedzi všetkých opýtaných.

Graf 3.: Zloženie respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tomto grafe je viditeľné, že u väčšiny opýtaných respondentov prevláda vysokoškolské vzdelanie. Až 90 % všetkých opýtaných respondentov, čo predstavuje 45 zamestnancov z celkového počtu, dosiahlo vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa. Vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa uviedli v dotazníku traja respondenti, čo predstavuje 6 %. Len u jedného spomedzi všetkých respondentov sa vyskytlo najvyššie dosiahnuté vzdelanie s doktorandským titulom, čo predstavuje 2 %. S rovnakým percentuálnym pomerom skončilo stredoškolské vzdelanie s maturitou, nakoľko sa vyskytlo len u jedného respondenta.

Graf 4.: Zloženie respondentov podľa počtu odpracovaných rokov



Z hľadiska počtu odpracovaných rokov až 46 % opýtaných uviedlo, že v spoločnosti pracujú dlhšie ako 10 rokov. Viac ako 5 rokov pracuje v spoločnosti 10 respondentov, v pomere 20 %. 22 % percent opýtaných pracuje v spoločnosti viac ako 5 rokov a 12 % opýtaných pracuje v spoločnosti menej ako rok.

4.4.2 Vyhodnotenie výsledkov dotazníkového prieskumu

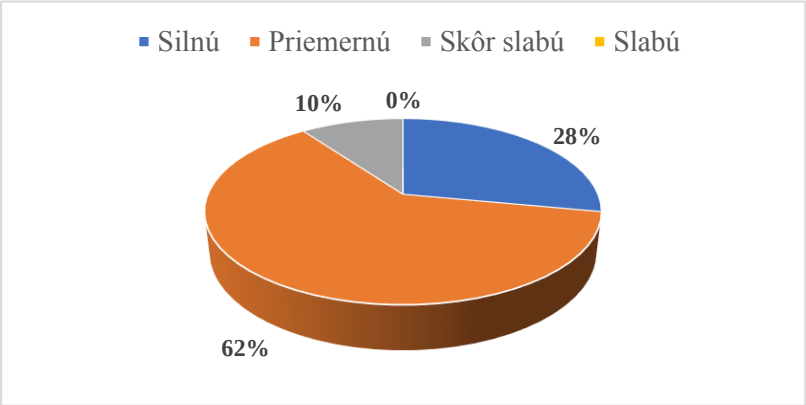
Oblasť otázok týkajúcich sa vnímania budovania značky spoločnosti existujúcimi zamestnancami

1. otázka: Ako vnímate značku Frequentis Slovakia, s.r.o. ako zamestnávateľa?

Na túto otázku odpovedali zamestnanci skúmanej spoločnosti nasledovne: 28 % označilo značku zamestnávateľa ako silnú, 62 % ju označilo ako priemernú, 10 % ako skôr slabú a žiadny zo zamestnancov nepovažuje značku ako slabú. Máme za to, že spoločnosť by mala viac prezentovať svoju značku ako zamestnávateľ smerom k svojim zamestnancom. Myslíme si, že väčšina respondentov označila slovo priemerný z toho dôvodu, že nevie k tejto otázke zaujať jednoznačné stanovisko. Viac ako jedna štvrtina zamestnancov vníma značku zamestnávateľa ako silnú. Tento výsledok považujeme za prekvapivý, nakoľko sme očakávali, že túto odpoveď označí viac zamestnancov. Ako sme už vyššie uviedli, pre spoločnosť je nesmierne dôležité, aby zapracovala na procese budovania značky zamestnávateľa a najmä, aby tento proces priblížila aj k svojim zamestnancom, a tým zvýšila ich pozitívne vnímanie značky. Značku zamestnávateľa

považuje ako slabú iba 10 % opýtaných. To znamená, že v spoločnosti je iba malý podiel zamestnancov, ktorý sú nespokojní so značkou zamestnávateľa. Treba dodať, že tak ako sa pozitívnym a proaktívnym prístupom môže zmeniť vnímanie 62 % zamestnancov, ktorí označili odpoveď „priemerne“ takým spôsobom, že značku svojho zamestnávateľa začnú vnímať ako silnú, naopak, môže nastať aj proces opačný. Tomu sa treba vyvarovať. Myslíme si, že väčšina z respondentov označili práve slovo priemerný z dôvodu, že nevedia zaujať presné stanovisko. Žiadny zo zamestnancov neoznačil odpoveď, ktorá označovala vnímanie značky zamestnávateľa ako slabé. Tento výsledok nasvedčuje tomu, že značka zamestnávateľa u žiadneho zo zamestnancov nevzbudzuje iba negatívne vnímanie.

Graf 5.: Vnímanie značky zamestnávateľa



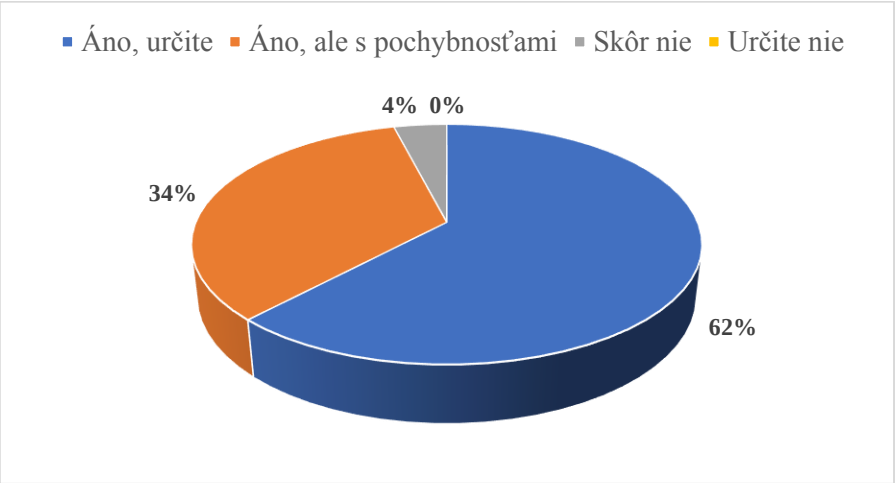
Zdroj: Vlastné spracovanie

2. otázka: Odporučili by ste niekomu firmu Frequentis Slovakia, s.r.o. ako potencionálneho budúceho zamestnávateľa?

Zo zistených výsledkov v grafe je možné vidieť, že zamestnanci majú vybudovaný pozitívny prístup k ich súčasnému zamestnávateľovi. Nakoľko až 31 respondentov z možných 50, čo predstavuje 62 %, by odporučilo svojho zamestnávateľa s istotou možným potenciálnym uchádzačom. Môžeme povedať, že značne veľkej časti opýtaných respondentov vyhovuje súčasný zamestnávateľ, čo je výsledkom dobrého vedenia zamestnancov v spoločnosti. Ako druhá v poradí skončila odpoveď v pomere 34 %, čo predstavuje 17 respondentov, ktorí by v odporučení svojho zamestnávateľa mali isté pochybnosti. Vzhľadom k tomu môžeme predpokladať, že u týchto respondentov si zamestnávateľ nevybudoval dostatočnú dôveru natoľko, aby ho mohli

s istotou odporúčať ďalej. Nepriaznivú odpoveď uviedli len dvaja respondenti, ktorí by skôr neodporučili svojho zamestnávateľa. Títo zamestnanci nie sú spokojní so svojim nadriadeným, preto ho nemajú za potrebné navrhovať iným potenciálnym uchádzačom. Poslednú možnosť neoznačil ani jeden respondent. Z tohto vyplýva, že zamestnanci vo firme sú v značne vysokej miere spokojní so svojím zamestnávateľom.

Graf 6.: Odporučenie firmy ako potencionálneho budúceho zamestnávateľa



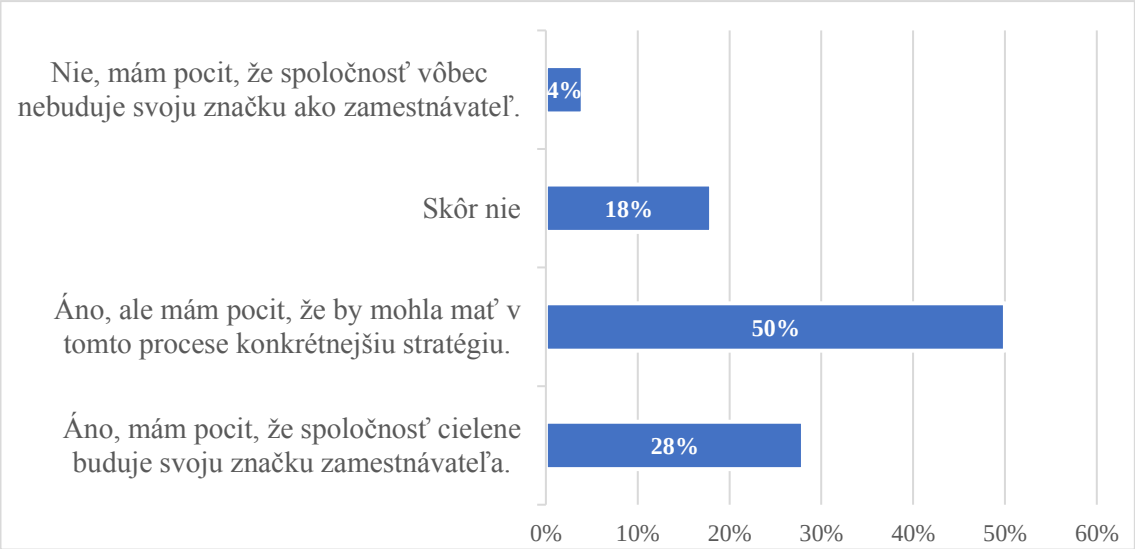
Zdroj: Vlastné spracovanie

3. otázka: Máte pocit, že sa spoločnosť cielene snaží budovať svoju značku zamestnávateľa?

Pri tejto otázke najväčšie množstvo respondentov označilo odpoveď, že spoločnosť sa snaží cielene budovať značku svojho zamestnávateľa, ale mohla by mať v tomto procese konkrétnejšiu stratégiu. Z uvedeného vplýva, že zamestnanci spoločnosti vnímajú proces budovania značky zamestnávateľa, ale tento proces nie je presne definovaný a dalo by sa povedať, že nemá konkrétne smerovanie s vopred uváženými krokmi. Na tomto by mala spoločnosť v budúcnosti zapracovať. Navrhovali by sme, aby spoločnosť presne stanovila, ktorí ľudia sú za tento proces zodpovední a následne by sa mohli uskutočňovať pravidelné stretnutia, kde by sa konzultovali ciele a kroky, ktoré povedú ku zadefinovaniu konkrétnej stratégie budovania značky zamestnávateľa. Až 28 % opýtaných označilo, že budovanie značky zamestnávateľa vníma ako cielené. Cieľom spoločnosti by malo byť, aby sa zvýšil počet zamestnancov, ktorí začnú vnímať tento proces ako cielený a naopak znížil počet zamestnancov, ktorí pociťujú, že postup pri budovaní značky zamestnávateľa by potreboval konkrétnejší

plán. Iba 18 % opýtaných vníma budovanie značky zamestnávateľa ako necielenú aktivitu. Tu by sa mala spoločnosť snažiť o zníženie počtu ľudí, ktorí majú tento názor a to systémovými opatreniami, ktoré sme uviedli vyššie. 4 % zamestnancov sa budovaniu značky zamestnávateľa vôbec nevenuje, vnímajú budovanie značky zamestnávateľa ako proces, ktorý nemá presne definovanú stratégiu. Tento výsledok je síce zanedbateľný, ale ukazuje, že sa v spoločnosti nachádzajú aj ľudia s názorom, že tento proces je nesprávny a kompetentné osoby by mali na tom zapracovať. Cieľom je, aby sa v spoločnosti nenachádzal nikto, kto by mal takýto názor.

Graf 7.: Cielené budovanie značky zamestnávateľa



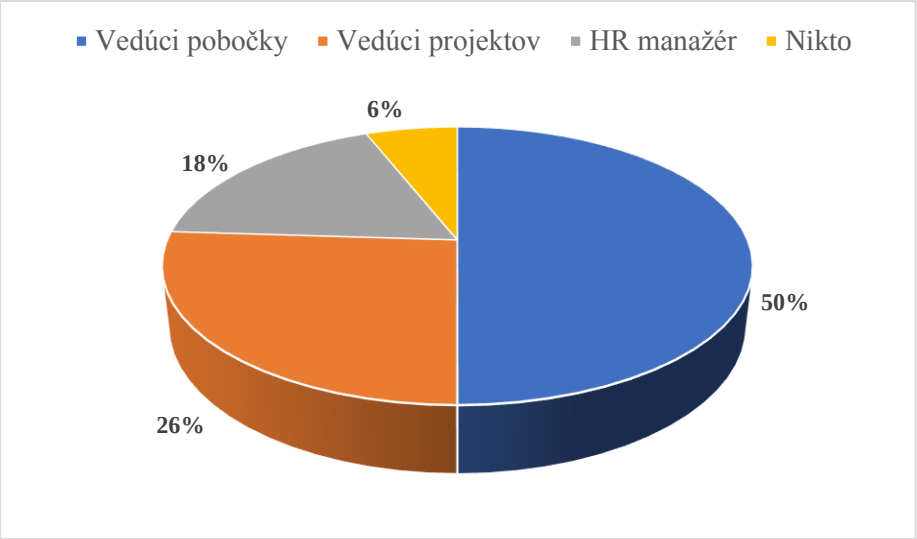
Zdroj: Vlastné spracovanie

4. otázka: Kto má podľa vás najväčší podiel na budovaní značky zamestnávateľa?

Najviac respondentov pri tejto otázke označilo odpoveď, ktorá označovala vedúceho pobočky ako osobu s najväčším podielom na budovaní značky zamestnávateľa. Tento výsledok je pre nás pomerne prekvapujúci, nakoľko sme pri tejto odpovedi čakali menší percentuálny podiel. Je zaujímavé, že aj napriek tomu, že v spoločnosti sa nachádza zamestnanec, ktorého náplňou práce sú ľudské zdroje, tak z pohľadu zamestnancov má najvyšší podiel na budovaní značky vedúci pobočky. Uvedený výsledok je však pozitívna odozva na prácu vedúceho, ktorý pracuje na procese budovania značky zamestnávateľa a zamestnanci túto jeho snahu vnímajú. Na druhom mieste skončili vedúci projektov. Uvedené bude pravdepodobne spôsobené tým, že zamestnanci sú v najbližšom dennodennom kontakte so svojimi vedúcimi.

Odpoveď „nikto“ označilo 6 % ľudí. Tento výsledok korešponduje s výsledkom otázky číslo 3 a je z neho zrejmé, že v spoločnosti sa nachádzajú aj osoby, ktoré vnímajú proces budovania značky zamestnávateľa ako za neexistujúci jav. Z celkového vyhodnotenia tejto otázky je vidieť, že v spoločnosti nie sú presne stanovené úlohy pre konkrétne osoby, ktoré by mali vo svojej výlučnej kompetencii agendu budovania značky zamestnávateľa. Riešenia, ako sa s týmto negatívnym javom vyrovnať bližšie uvedieme v diskusii.

Graf 8.: Podiel na budovaní značky zamestnávateľa



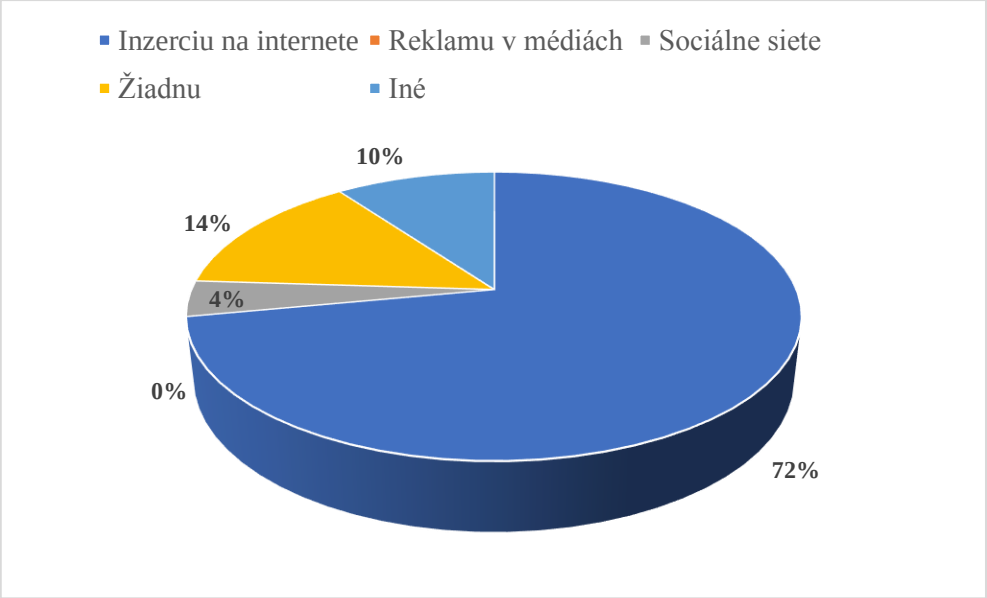
Zdroj: Vlastné spracovanie

5. otázka: Aké nástroje podľa vás firma najviac využíva na budovanie značky zamestnávateľa na trhu práce?

Najviac respondentov označilo odpoveď „inzercia na internete“. Uvedenú odpoveď označilo až 72 % opýtaných. Spoločnosť využíva na svoj marketing v oblasti budovania značky zamestnávateľa rôzne internetové portály (napr. profesia.sk, jobangels.sk, internetové stránky personálnych agentúr). Je to klasická stratégia, ktorú využíva väčšina firiem, ktoré podnikajú na území Slovenskej republiky. Je to osvedčený koncept, ktorý určite prináša výsledky, ale ak chce byť spoločnosť progresívna, nemala by zabúdať aj na iné marketingové kanály. Napríklad sociálne siete označili len 4 % opýtaných a odpoveď „médiá“ dokonca 0 %. Máme za to, že v oblasti sociálnych sietí by mala spoločnosť zvýšiť svoju aktivitu, nakoľko v súčasnej dobe sú sociálne siete obrovským marketingovým nástrojom. Nemusíme hovoriť len o Facebooku, ale aj

napríklad Instagram by mohol v budovaní značky zamestnávateľa zohrať aktívnejšiu úlohu. Takisto by sa mala spoločnosť zamerať na sociálnu sieť LinkedIn, ktorá má v sebe obrovský potenciál. Médiá sú skôr nezvyčajným marketingovým kanálom. Napriek tomu, aj tu by mohla spoločnosť podniknúť určité kroky (napríklad aspoň raz za rok uverejniť reklamu v nejakom odbornom časopise zameranom na informačné technológie). Odpoveď „žiadnu“ označilo 14 % opýtaných a možnosť „iné“ 10 % opýtaných. Spoločnosť by mala dbať na to, aby jej zamestnanci vnímali nástroje prostredníctvom ktorých spoločnosť presadzuje svoju značku ako zamestnávateľ.

Graf 9.: Nástroje na budovanie značky



Zdroj: Vlastné spracovanie

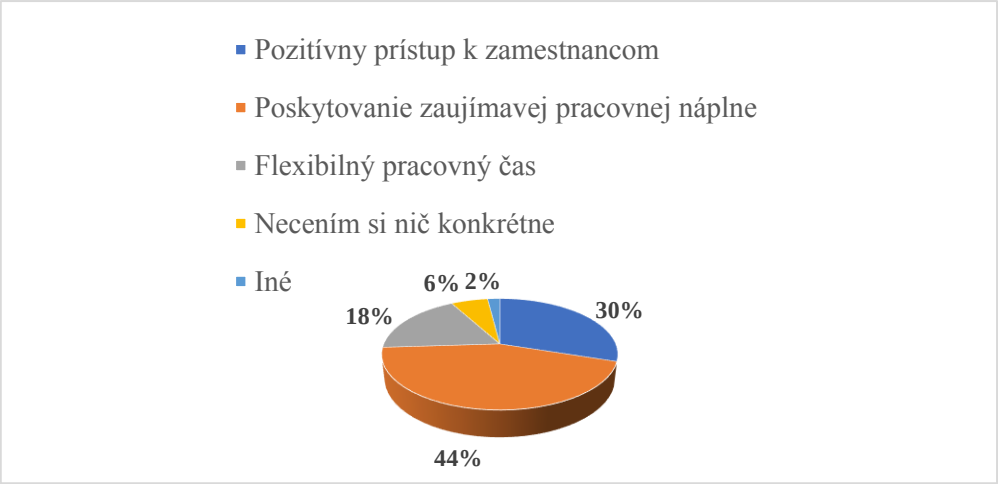
Oblasť otázok týkajúcich sa zdroja spokojnosti zamestnancov, v dôsledku čoho hodnotia svoju spoločnosť ako dobrú, na čo sú hrdí

6. otázka: Čo si ceníte na vašom zamestnávateľovi?

Až 44 % respondentov prieskumu na svojom zamestnávateľovi najviac oceňujú to, že im poskytuje zaujímavú a podnetnú prácu. Pre každého zamestnanca je dôležité, či ho napĺňa práca, ktorú vykonáva. Myslíme si, že práve pracovná činnosť je jedným z najvplyvnejších faktorov, ktoré ovplyvňujú proces budovania značky zamestnávateľa. Firma, ktorá chce vybudovať svoju značku ako zamestnávateľ, by mala pre svojich zamestnancov poskytovať zaujímavú prácu, ktorá nie je stereotypná a ktorá zamestnancovi prinesie pocit progresu a osobného rastu. Sme si vedomí, že nie vždy to

je možné. V každom druhu práce je potrebné niektoré procesy zautomatizovať, ale pre rozvoj značky zamestnávateľa je dôležité, aby sa v čo najvyššej miere snažil do pracovnej náplne zahrnúť prvky, ktoré poskytnú zamestnancovi naplno využiť svoj potenciál a kreativitu. Potom bude zamestnanec značku svojho zamestnávateľa vnímať lepšie a priláka tak do svojho tímu nových kreatívnych ľudí. Na druhom mieste sa umiestnila odpoveď „pozitívny prístup k zamestnancom“. Môžeme povedať, že podiel 30 % pri tejto odpovedi nie je zanedbateľný, ale vidíme tu priestor na zlepšenie. Flexibilný pracovný čas označilo 18 % ľudí. V súčasnosti by mala každá spoločnosť, ktorá sa snaží budovať svoju značku zamestnávateľa, dbať o efektivitu práce a snažiť sa zvýšiť jej produktivitu. Nemyslíme tým, aby len napríklad spoločnosť viac zaťažila svojich zamestnancov. Práve naopak, spoločnosť by sa mala čo najviac snažiť rozvrhnúť pracovný čas tak, aby bol zamestnanec spokojný, mal čas na svoju rodinu a osobné záležitosti a k tomu podával efektívne pracovné výkony. Ide o work-life balance. 6 % opýtaných si necení nič konkrétne a 2 % percentá označili možnosť „iné“.

Graf 10.: Hodnotenie zamestnávateľa z pohľadu zamestnancov



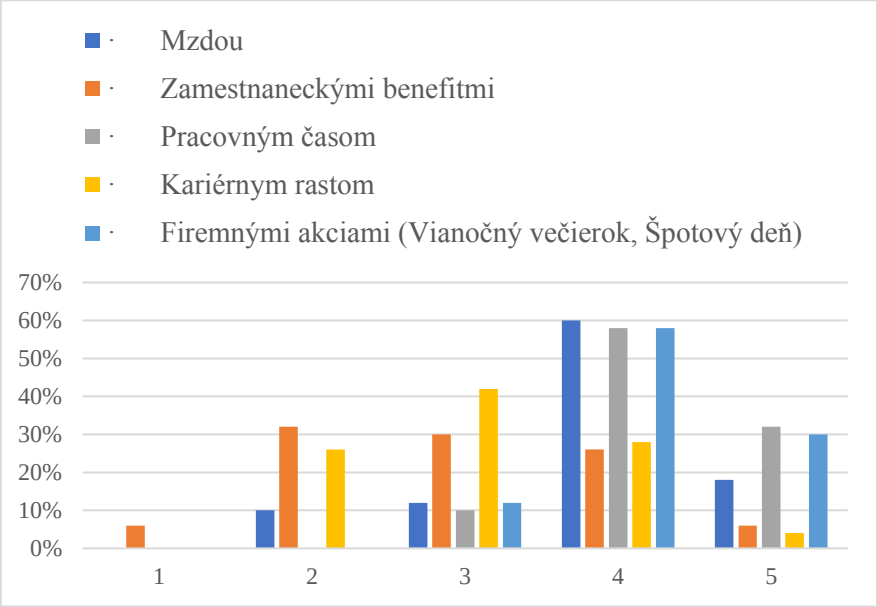
Zdroj: Vlastné spracovanie

7. otázka: Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 ako ste spokojní s/so: mzdou, zamestnaneckými benefitmi, pracovným časom, kariérnym rastom, firemnými akciami?

V siedmej otázke dotazníka mali respondenti označiť na škále od 1 do 5 ako sú spokojní so svojou mzdou, zamestnaneckými benefitmi, pracovným časom, kariérnym rastom a firemnými akciami (1 znamená najmenej spokojný, 5 najviac spokojný). Z výsledkov je možné vyčítať relatívne vysokú spokojnosť zamestnancov so svojimi

mzdovými podmienkami. Je samozrejmé, že mzda je jedným z najdôležitejších faktorov, ktorý ovplyvňuje zamestnanca a jeho vnímanie zamestnávateľa. Ak by sa viacero zamestnancov cítilo podhodnotených, citeľne by sa to prejavilo aj na značke zamestnávateľa. Najväčšiu nespokojnosť vyjadrili zamestnanci so zamestnaneckými benefitmi. Môžeme povedať, že spoločnosť svojim zamestnancom neposkytuje dostatočné množstvo benefitov, ktoré by viedli k ich spokojnosti. V diskusii sa pokúsime navrhnúť vhodný model poskytovania zamestnaneckých benefitov, ktorý bude viesť k spokojnosti zamestnancov a zároveň nadmieru finančne nezaťaží zamestnávateľa. Z dotazníka môžeme taktiež vyčítať pomernú spokojnosť zamestnancov s pracovným časom a firemnými akciami. Spoločnosť funguje na princípe flexibilného pracovné času a zdá sa, že uvedený systém je pre zamestnancov vyhovujúci. Spokojnosť zamestnancov s kariérnym rastom je priemerná. Každý zamestnávateľ by sa mal snažiť v maximálnej možnej miere poskytnúť zamestnancom potenciálnu možnosť kariérneho rastu. Spôsobu, ako to dosiahnuť sa budeme venovať v diskusii.

Graf 11.: Stupnica spokojnosti



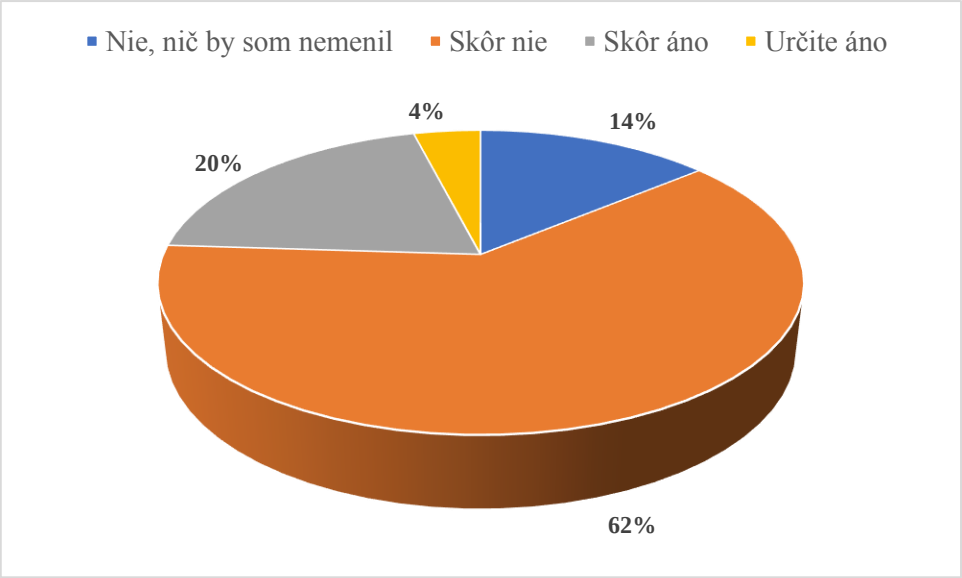
Zdroj: Vlastné spracovanie

8. otázka: Ak by ste mali príležitosť, zmenili by ste zamestnávateľa?

Nadpolovičná väčšina zamestnancov označila odpoveď „skôr nie“. Tento výsledok môže zamestnávateľ vnímať podľa nášho pohľadu pozitívne. Žiadny

zamestnanec, ktorejkoľvek spoločnosti nie je úplne presvedčený o tom, že by mu nemohlo byť na inom mieste lepšie. Vychádza to z ľudskej prirodzenosti, keďže každý človek neustále hľadá niečo „lepšie“. Takýto stav je úplne prirodzený a hýbe trhom práce. 14 % opýtaných označilo možnosť „nie, nič by som nemenil“. Myslíme si, že zamestnanec s takýmto postojom je skôr raritou a výsledok 14 % je pre zamestnávateľa veľmi dobrou vizitkou. 20 % zamestnancov sa vyjadrilo, že by si skôr želalo zmeniť svoje zamestnanie. Tento ich postoj môže vychádzať z momentálnych podmienok, ktoré zamestnávateľ ponúka pre svojich zamestnancov, ale aj z osobných pomerov zamestnanca, ktorý napríklad má rád častejšie zmeny pracovného prostredia. 4 % zamestnancov označili možnosť „určite áno“. Štvorpercentný podiel zodpovedá prirodzenej miere a z nášho pohľadu sú zamestnanci spokojní so svojim terajším zamestnaním. Táto otázka bola jedna z kľúčových, nakoľko vyjadrenie sa zamestnancov, či by chceli opustiť svojho súčasného zamestnávateľa, vyjadruje ich vzťah k jeho značke.

Graf 12.: Zmena zamestnávateľa



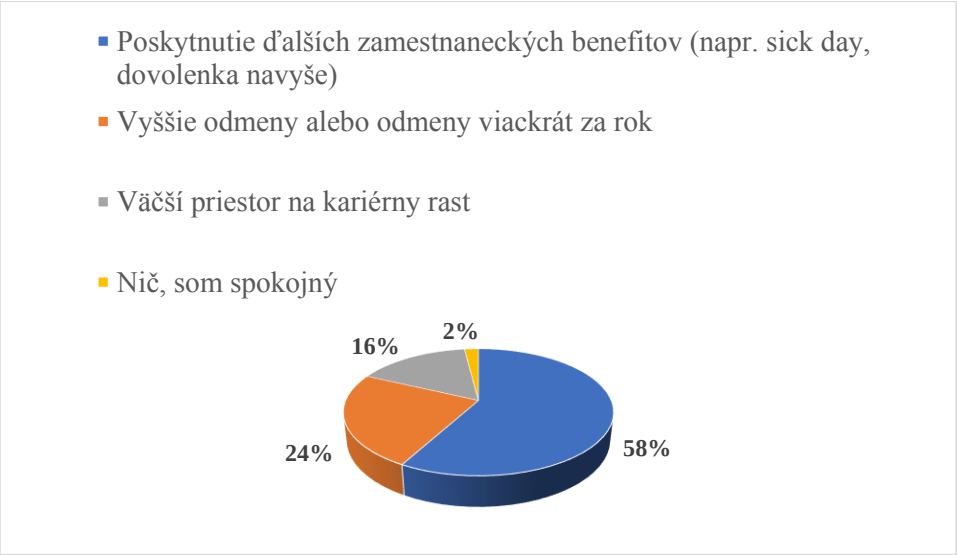
Zdroj: Vlastné spracovanie

Oblasť otázok týkajúcich sa vnímania rezerv v budovaní značky z pohľadu zamestnancov, čo by sa malo zlepšiť, aby bola lepšie vnímaná značka

9. otázka: Čo by sa v spoločnosti malo zmeniť, aby ste vnímali značku vášho zamestnávateľa ako hodnotnejšiu?

Až 58 % zamestnancov označilo odpoveď „zamestnanecké benefity“. V dnešnej dobe môžeme pozorovať trend, že viacero veľkých spoločností sa snaží získať svojich potencionálnych zamestnancov prostredníctvom poskytovania zaujímavých zamestnaneckých benefitov, napríklad poskytovanie členských kariet do fitness centier, salónov krásy alebo do rôznych jazykových a iných kurzov. V diskusii sa budeme venovať tomu, ako by mohla spoločnosť lepšie nastaviť systém zamestnaneckých benefitov a zlepšiť tak svoju značku ako zamestnávateľ. Na druhom mieste sa umiestnila odpoveď „vyššie odmeny alebo odmeny viackrát za rok“. Z uvedených výsledkov dotazníka môžeme pozorovať, že zamestnanci sú pomerne spokojní so svojím finančným ohodnotením (vrátane odmien), ale viac im chýbajú benefity, ktoré by im mohol zamestnávateľ poskytnúť. 16 % opýtaných by si želalo väčší priestor pre kariérny rast. Ako sme už uviedli v predchádzajúcej otázke, kariérny rast je nesmierne dôležitý, nakoľko aj z psychologického hľadiska je progres nesmierne motivujúci a prispieva k celkovej spokojnosti zamestnanca. Následne sa zvyšuje aj jeho pozitívne vnímanie o značke svojho zamestnávateľa. 2 % opýtaných označilo odpoveď „nič, som spokojný“.

Graf 13.: Zvýšenie hodnoty značky zamestnávateľa



Zdroj: Vlastné spracovanie

10. otázka: Čoho by sa mal zamestnávateľ v budúcnosti vyvarovať, aby z vášho pohľadu nezižoval hodnotu svojej značky zamestnávateľa?

Najviac respondentov pri tejto otázke označilo odpoveď „nízka finančná motivácia“. Je nesmierne dôležité, aby každá spoločnosť mala správne nastavený systém odmeňovania svojich zamestnancov. Zamestnanci budú podávať plnohodnotné výkony, len ak sú mzdy v spoločnosti nastavené spravodlivo a na zamestnancov pôsobia motivačne. Zamestnávateľ by sa mal vyvarovať tomu, aby sa jeho zamestnanci cítili podhodnotení. Preto je dôležité, aby zamestnávateľ neustále sledoval spokojnosť svojich zamestnancov so mzdou a pravidelne upravoval ich mzdové ohodnotenie v závislosti od ich výkonu, finančnej situácie spoločnosti a situácie na trhu práce. Odpoveď „nedostatočná možnosť jazykového vzdelávania“ označilo 24 % zamestnancov. V dnešnom globalizovanom svete sa neustále vyvíja vyšší tlak na zamestnancov, aby disponovali jazykovými schopnosťami. Zamestnanci prirodzene vyžadujú od svojho zamestnávateľa, aby im poskytol možnosť jazykového vzdelávania. Zamestnanci taktiež upozorňujú na to, aby zamestnávateľ nezvyšoval pracovnú záťaž. Je dôležité, aby každý zamestnanec mal presne definované úlohy, ktoré budú primerane náročné. 16 % zamestnancov nemá predstavu o tom, čoho by sa mal zamestnávateľ vyvarovať.

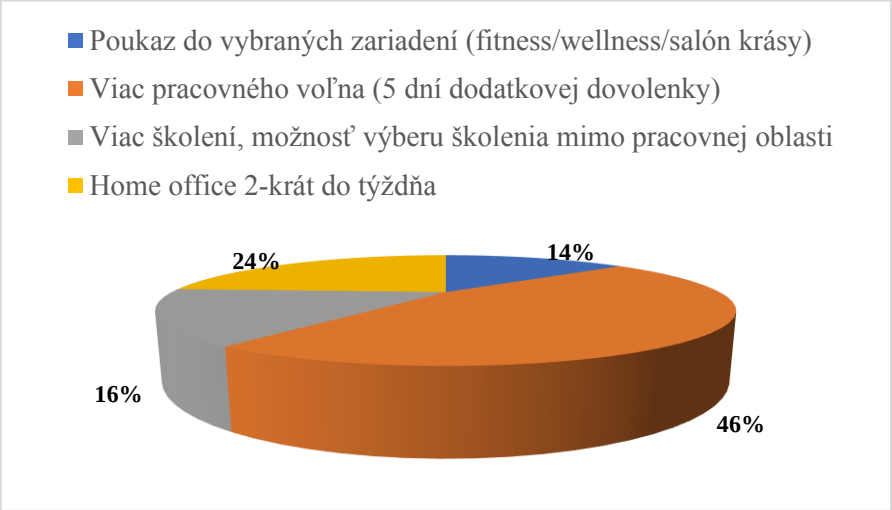
Graf 14.: Pohľad zamestnancov na vyvarovanie sa znižovania značky zamestnávateľa

Zdroj: Vlastné spracovanie

11. otázka: Aké zamestnanecké benefity by vo vás vzbudili lepší dojem o vašom zamestnávateľovi?

Štyridsaťšesť percent opýtaných označilo odpoveď „viac pracovného voľna“. Môžeme povedať, že táto odpoveď nie je vôbec prekvapujúca. Napriek tomu, že veľa pracujúcich ľudí má rado svoju prácu, každý rád trávi čas aj so svojou rodinou alebo ho využíva na svoje súkromné aktivity. Myslíme si, že každý zamestnávateľ je schopný poskytnúť zamestnancovi viacej voľna ako klasických 4 alebo 5 týždňov do roka bez toho, aby to zasiahlo do produktivity práce. Viac sa budeme tejto téme venovať v diskusii. 14 % opýtaných označilo možnosť „poukaz do vybraných zariadení“. Zamestnávateľ by mohol poskytnúť rôzne poukazy alebo členské karty do vybraných zariadení pre svojich zamestnancov. Mohlo by sa jednať napríklad o členstvá vo fitness centrách, salónoch krásy alebo rôzne vstupenky na kultúrne podujatia. 16 % opýtaných by si želalo viac školení. Každý zamestnávateľ by mal pre svojich zamestnancov vytvoriť priestor na ďalšie vzdelávanie. Takýmto opatrením by určite zvýšil vnímanie zamestnancov o jeho značke zamestnávateľa. Až 24 zamestnancov by si želalo Home office 2 x do týždňa. Home office je špecifická forma výkonu práce. Máme za to, že zamestnávateľ v oblasti informačných technológií by mal byť schopný vytvoriť podmienky na to, aby jeho zamestnanci mohli vykonávať svoju prácu z domu. Home office by mohol slúžiť aj ako motivačný prvok a to takým spôsobom, že by si ho mohol uplatňovať ten zamestnanec, ktorého produktivita práce bola v predchádzajúcom období (napríklad predchádzajúci mesiac) na vysokej úrovni.

Graf 15.: Zamestnanecké benefity na zlepšenie dojmu o zamestnávateľovi



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5 Diskusia

Z výsledkov dotazníka môžeme skonštatovať, že vzťah zamestnancov nami skúmanej spoločnosti k svojmu zamestnávateľovi je pozitívny. Zamestnanci vo všeobecnosti hodnotia značku zamestnávateľa ako kvalitnú a z výsledkov je možné usúdiť celkovú spokojnosť zamestnancov s tým, ako ich zamestnávateľ s touto značkou pracuje. Cieľom práce má byť identifikovanie aktuálneho stavu a na základe neho navrhnúť riešenia, ktoré budú viesť k zdokonaleniu procesu budovania značky zamestnávateľa. Napriek tomu, že aktuálny stav je nadpriemerne uspokojivý, z výsledkov môžeme vyčítať nedostatky, ktorým sa budeme v tejto diskusii venovať.

Pomerne veľa zamestnancov hodnotí svojho zamestnávateľa „priemerne“. Z tohto môžeme stanoviť, že zamestnanci nevedia jednoznačne k nemu zaujať pozitívny alebo negatívny postoj. Cieľom zamestnávateľa by malo byť, aby ho jeho zamestnanci vnímali výslovne pozitívne. Uvedomujeme si, že dosiahnuť stav, kedy by každý zamestnanec považoval značku svojho zamestnávateľa za silnú je skôr utopická predstava ako reálne dosiahnuteľný cieľ. Napriek tomu by sa mal zamestnávateľ vždy o to usilovať, nakoľko progres v budovaní značky zamestnávateľa je možné dosiahnuť len tým, že sa zamestnávateľ bude snažiť o dosiahnutie maxima svojho potenciálu. Dve tretiny zamestnancov by svojho zamestnávateľa odporučili ako potencionálneho zamestnávateľa a tretina zamestnancov by odporučila spoločnosť ako budúceho zamestnávateľa s pochybnosťami. Tieto pochybnosti môžu vznikať z rôznych faktorov, napríklad z nedostatku zamestnaneckých benefitov.

Až polovica zamestnancov pociťuje, že spoločnosť má nedostatočne vytvorenú stratégiu budovania značky zamestnávateľa. Máme za to, že 50 % je pomerne dosť a je to jeden z najnegatívnejších javov, ktoré môžeme z dotazníka vyčítať. Spoločnosť Frequentis Slovakia, s.r.o. by mala vytvoriť pracovnú skupinu alebo určitý tím pracovníkov, ktorí by vytvorili strategický plán budovania značky zamestnávateľa. Myslíme si, že aspoň na nejaký čas by mohol byť prizvaný aj odborník/odborníci z externého prostredia. Spoločnosť podniká v sektore informačných technológií a je normálne, že v jej štruktúre sa nevyskytujú ľudia, ktorí majú dostatočné vedomosti a zručnosti v oblasti budovania značky zamestnávateľa. Takáto osoba, respektíve tím z externého prostredia by mohol tento proces naštartovať, a následne by už spoločnosť dokázala proces riadiť sama prostredníctvom kompetentnej osoby/osôb, ktoré by za tento proces a stratégiu zodpovedali.

Jedným z najväčších prekvapení, ktoré sme z dotazníka zaznamenali bolo to, že len 18 % respondentov označilo, že najväčší podiel na budovaní značky má HR manažér. Tento výsledok je prekvapivý z toho dôvodu, že práve táto pracovná pozícia je najviac spätá s budovaním značky zamestnávateľa smerom dovnútra spoločnosti. Práve manažér v oblasti ľudských zdrojov je ten, ktorý by mal najviac komunikovať so zamestnancami spoločnosti, pýtať sa na ich názory a pôsobiť na ich vnímanie značky zamestnávateľa. Podľa tohto výsledku by sme navrhovali, aby spoločnosť jasnejšie definovala kompetencie HR manažéra. Nedovolíme si spochybniť kvalitu HR manažéra spoločnosti, ale z výsledkov dotazníka je zrejmé, že na tejto pozícii musí prísť k väčšej aktivite smerom k budovaniu značky zamestnávateľa. Z rozsahu tejto diplomovej práce nedokážeme presne určiť akými ďalšími povinnosťami disponuje HR manažér a preto je reálne, že jeho nízka aktivita v tejto oblasti môže vychádzať z priveľkej zaťaženosti.

Spoločnosť by mohla taktiež pouvažovať o tom, že by sa kompetencie HR manažéra v oblasti budovania značky zamestnávateľa presunuli na viaceré osoby, napríklad na osoby, ktoré majú v spoločnosti na starosti office management. Následne by sa HR manažér mohol naplno venovať len ostatným povinnostiam, ktoré vychádzajú z tejto funkcie.

Podľa nášho názoru by vedúci pobočky a vedúci projektov nemali byť zaťažení propagáciou značky zamestnávateľa. Osoby, ktoré sa nachádzajú na týchto pozíciách, sú prirodzene zaťažené rôznymi inými úlohami, ktoré im nedovoľujú sa naplno venovať procesu budovania značky zamestnávateľa.

Spoločnosť by mala zamerať väčšiu pozornosť na využívanie sociálnych sietí. Za zmienku stojí najmä sociálna sieť LinkedIn, ktorá v poslednom období zaznamenala obrovský progres. Jednou z veľkých výhod tejto sociálnej siete je to, že je z veľkej časti zameraná na budovanie značky zamestnávateľa. Spoločnosť môže prostredníctvom tejto siete prezentovať svoje výsledky a plány do budúcnosti, a týmto spôsobom prezentovať svoju značku ako zamestnávateľ. Sociálne siete Instagram a Facebook by sme odporučili použiť ako nástroj, ktorý by poskytol náhľad do interného života spoločnosti. Veľa firiem dennodenne pridáva na svoje profily na Facebooku a Instagrame fotky „zo života spoločnosti“, a týmto spôsobom propagujú svoje meno ako zamestnávateľ. Ak si potencionálny zamestnanec pozrie fotky alebo videá, ako sa pracuje v takej spoločnosti, je prirodzené, že sa zvýši jeho záujem o danú spoločnosť, nakoľko si dokáže vytvoriť reálnu predstavu o tom, ako bude prebiehať jeho bežný pracovný deň.

Spoločnosť by mohla urobiť prieskum v oblasti odborných časopisov alebo internetových portálov, ktoré sú zamerané na oblasť informačných technológií. V tomto nevidíme až taký veľký potenciál ako v sociálnych sieťach, ale napriek tomu máme za to, že reklama v takýchto odborných časopisoch a na takýchto internetových portáloch môže spoločnosti priniesť väčšiu prestíž, a tým aj posilniť svoju značku ako zamestnávateľ.

Druhá časť diskusie sa bude zaoberať zdrojom spokojnosti súčasných zamestnancov so svojim zamestnávateľom. Takmer polovica zamestnancov spoločnosti si cení poskytovanie zaujímavej pracovnej náplne, čo je určite pozitívny výsledok. Len tretina zamestnancov je však spokojná s pozitívnym prístupom zamestnávateľa. Vieme, že táto odpoveď je pomerne všeobecná, ale dôraz pri tejto odpovedi bol kladený na slovo „pozitívny“. Zamestnávateľ by sa mal snažiť pôsobiť na zamestnancov pozitívnejším dojmom, napríklad prostredníctvom pochvaly a vecnej kritiky namiesto vytýkania chýb.

Len pätina zamestnancov považuje flexibilný pracovný čas za zdroj svojej spokojnosti so svojim zamestnávateľom. Flexibilný pracovný čas je moderný nástroj rozvrhnutia pracovnej doby, ktorý využíva množstvo firiem v rámci územia Slovenskej republiky, či Európskej únie. Je otázne, či zamestnanci už túto výhodu v podobe flexibilného pracovného času vnímajú ako samozrejmosť alebo rozvrhnutie pracovného času nehrá v rámci ich subjektívneho vnímania zamestnávateľa dôležitú rolu. Podľa nášho názoru je tento výsledok skôr premietnutím toho, že zamestnanci sú na túto výhodu v podobe flexibilného pracovného času už zvyknutí. Napriek tomu navrhujeme, aby spoločnosť prehodnotila zaužívaný systém a pokúsila sa so zamestnancami prekonzultovať možný nový systém rozvrhnutia pracovnej doby.

Z vykonaného dotazníka sme zistili pomerne vysokú nespokojnosť zamestnancov s úrovňou zamestnaneckých benefitov. Spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje jazykové kurzy, na ktoré má v rámci jedného roka nachystaný budget pre každého zamestnanca. Máme za to, že len poskytovanie jazykového vzdelávania zamestnancom nie je dostatočné. Z tohto benefitu neplynie úžitok len zamestnancovi, ale aj spoločnosti, ktorá má následne jazykovo zdatnejších zamestnancov. Zamestnaneckým benefitom v pravom zmysle slova by malo byť niečím, z čoho plynie úžitok najmä zamestnancovi.

Navrhujeme, aby spoločnosť poskytla zamestnancom permanentky alebo zľavové karty do športových centier. V súčasnosti sú jedným z najfrekventovanejších

zamestnaneckých benefitov, ktoré poskytujú zamestnávatelia svojim zamestnancom. Nehovoríme len o „fitness- centrách“, ale o komplexných centrách, kde sú k dispozícii napríklad wellnes alebo masážne služby. Sme si vedomí toho, že nie každý je športovec, ale myslíme si, že poukaz do takéhoto centra by vyhovel každému, nakoľko každý potrebuje oddych a relax. Najmä v spoločnostiach zameraných na oblasť informačných technológií je to viac ako nevyhnutné, nakoľko zamestnanci sú často pod veľkým tlakom a stresom a takýmto opatrením sa dá predísť pomerne rozsiahlemu fenoménu, ktorým je „vyhorenie“ zamestnanca.

Taktiež by mohlo byť zaujímavé poskytnutie vstupeniek na kultúrne alebo športové podujatia. Spoločnosť by mala zohľadniť, že každý človek má iný vkus a iné záľuby a preto navrhujeme, aby neposkytovala každému rovnaký druh „kultúry a zábavy“, ale vyčlenila na tento účel rozpočet, ktorý sa pomerne rozdelí medzi všetkých zamestnancov. Každý človek má určité spoločenské a kultúrne potreby, ale často sa stáva, že zamestnanec nerád utráca peniaze zo svojej mzdy na tieto veci. Ak by spoločnosť poskytla takéto možnosti zamestnancovi v podstate „zadarmo“, zvýšila by sa celková spokojnosť zamestnancov a značka zamestnávateľa.

Značná časť zamestnancov nemá záujem zmeniť svoje zamestnanie. Tento výsledok je pre spoločnosť nepochybne priaznivý. Spoločnosť by sa mala snažiť o udržanie svojich zamestnancov a dbať o čo najmenšiu fluktuáciu zamestnancov. Čím lepším zamestnávateľom sa spoločnosť stane, tým menej zamestnancov bude mať vôľu meniť svojho zamestnávateľa. Samozrejme, vždy a za každých okolností sa nájdu zamestnanci, ktorí budú chcieť zmeniť svoje zamestnanie. Je to prirodzené, nakoľko životné podmienky každého človeka sú iné a jeho vôľa zmeniť zamestnanie môže vychádzať zo subjektívnych okolností vyplývajúcich z jeho životných podmienok mimo pracovného prostredia. Cieľom nie je vytvoriť stav, kedy žiadny zamestnanec nebude chcieť zmeniť svoje zamestnanie (nakoľko to nie je dosiahnuteľné), ale snažiť sa vytvoriť také pracovné podmienky, ktoré nebudú dôvodom, prečo chce zamestnanec odísť od svojho zamestnávateľa.

Spoločnosť by sa mala snažiť poskytnúť svojim zamestnancom väčší priestor pre kariérny rast. Firma by mala pre svojich zamestnancov vytvoriť určitú štruktúru, v ktorej by sa mohli posúvať smerom hore. Momentálne spoločnosť pracuje takým spôsobom, že sú vedúci oddelení a v týchto oddeleniach pracujú zamestnanci.

Navrhujeme, aby spoločnosť v oddeleniach zaviedla určité stupne, ktoré by zamestnanci mohli dosiahnuť na základe objektívnych pracovných výkonov, ktoré by

napríklad na základe určitých kritérií vyhodnocovali vedúci projektov. Od týchto pozícií by sa mohol odvíjať aj plat zamestnanca. Samozrejme, je dôležité nastaviť tento systém spravodlivo a efektívne, čo si vyžiada niekoľko diskusií a konzultácií vedenia spoločnosti. Napriek tomu si myslíme, že ak zamestnanci budú pracovať v určitej otvorenej hierarchickej štruktúre, ktorá funguje na princípe spravodlivosti, spoločnosť môže týmto spôsobom viac motivovať svojich zamestnancov a zvýšiť tak svoju značku ako zamestnávateľ.

Zamestnávateľ by mohol zaviesť motivačné odmeny. Tento spôsob odmeňovania (mimo rámca mzdy) by bol postavený na základe dosiahnutých výsledkov. Napríklad by mohla spoločnosť zamestnancom s najlepšími výkonmi poskytnúť určité percento zo zisku, ktorý spoločnosť dosiahla. Zamestnanci by sa cítili viac motivovaní a cítili by vyššiu zodpovednosť za svoj výkon. Uvedený systém by musel byť nastavený tak, aby neohrozil ekonomickú stabilitu spoločnosti.

Zamestnávateľ by mal svojim zamestnancom poskytnúť možnosť pracovať z domu. Myslíme si, že v rámci predmetu podnikania, ktorému sa venuje nami vybraná spoločnosť, nič nebráni tomu, aby zamestnanci mohli svoju prácu vykonávať z pohodlia domova. Sme presvedčení, že každý zamestnanec disponuje takými technickými prostriedkami, aby mohol plnohodnotne vykonávať svoju prácu aj prostredníctvom „home office“. Tento systém však nesmie úplne nahradiť prácu na pracovisku, ktorá by mala mať prednosť, nakoľko prostredie firmy a prítomnosť nadriadených určite pôsobí na prácu zamestnanca motivujúco. Poskytnutie dostatočného množstva dní, kedy môže zamestnávateľ vykonávať prácu prostredníctvom „home office“ prinesie spoločnosti viac spokojných zamestnancov a zvýši sa jej celková značka ako zamestnávateľa.

Snahou zamestnávateľa by malo byť poskytnúť svojim zamestnancom možnosť účasti na odborných seminároch alebo školeniach. Myslíme si, že v sektore informačných technológií je kvalitné vzdelanie základom a každý zamestnanec pracujúci v tejto oblasti prirodzene dbá o to, aby zlepšoval svoje kvality a zručnosti. Samozrejme, s rozvojom talentu a schopností daného zamestnanca sa zvyšuje aj riziko presunu tohto zamestnanca do lepšej, respektíve silnejšej spoločnosti (tým nechceme spochybniť hodnotu a kvalitu firmy) a spoločnosť by tým mohla prísť o kvalitného zamestnanca. Napriek tomu, rozvoj zručností každého zamestnanca môže pre spoločnosť priniesť vyššiu kvalitu do jej zamestnaneckých radov a zvýšiť tak úroveň celej firmy. Ak sa spoločnosť naučí vychovávať zo svojich zamestnancov profesionálov a dokáže prispôsobiť podmienky na to, aby títo zamestnanci mohli pokračovať vo svojej

práci práve v danej spoločnosti, zvýši sa celková úroveň a kvalita firmy. To bude následne viesť k väčším ziskom, vyšším výplatám, ku spokojnejším zamestnancom a v neposlednom rade k zlepšeniu značky zamestnávateľa.

Spoločnosti navrhujeme zaviesť „sick days“, ktoré by si zamestnanec mohol vyčerpať napríklad v prípade choroby, namiesto toho, aby musel ísť na „PN“ a plynula by mu náhrada mzdy, ktorá by bola v plnej výške. Tieto „sick days“ by fungovali mimo rámca klasickej dovolenky a jej účelom by nemuselo byť nevyhnutne liečenie choroby. Každý zamestnanec, by mal nárok napríklad na 5 takýchto dní do roka. Ak by mal mať tento systém pracovného voľna pre zamastencov nejakú „pridanú hodnotu“ mal by fungovať na princípe, že zamestnanec môže tento „sick day“ využiť prakticky okamžite v porovnaní s klasickou dovolenkou, v zmysle zákonníka práce, na ktorej sa musí so zamestnávateľom vopred dohodnúť. Taktiež je dôležité, aby sa stanovili presné pravidlá, kedy tieto „sick days“ využiť nejdú, nakoľko je vylúčené, aby zamestnanec uplatnením svojho nároku na „sick day“ poškodil záujmy a chod spoločnosti, keďže niekedy je prítomnosť zamestnanca na pracovisku skrátka nevyhnutná (za predpokladu, ak zamestnanec nie je objektívne práce neschopný).

Taktiež navrhujeme spoločnosti, aby zaviedla miestnosti na odpočívanie. V takejto miestnosti by sa nachádzali pohovky, tuli sedacie vaky, kreslá a rôzne relaxačné pomôcky. Túto miestnosť by mohol každý zamestnanec využívať napríklad 20 minút do dňa. Zamestnanci by boli viac odpočinutí a zvýšila by sa ich celková spokojnosť.

Spoločnosť by sa mala tiež snažiť o súdržnosť pracovného kolektívu. Zamestnancom by mala pripravovať aspoň raz za 3 mesiace určitú spoločenskú akciu, napr. športový deň, spoločnú večeru, spoločnú návštevu kultúrneho alebo športového podujatia a pod. Zamestnanci by si týmto spôsobom mohli vytvárať väčší vzťah k svojmu zamestnávateľovi a zvýšila by sa celková spokojnosť zamestnancov s ich zamestnávateľom.

Zamestnávateľ by v dnešnej dobe už nemal byť len „klasickým šéfom“, ktorý dáva pokyny zamestnancom a za to im poskytuje primeranú mzdu. Moderný zamestnávateľ by sa mal stať zamestnancovým partnerom a mal by byť jeho podporou v ťažkých životných situáciách. Zamestnávateľ, ktorý je ľudský a empatický k svojim zamestnancom môže vzbudzovať prirodzene pozitívne emócie, ktoré sa následne šíria aj do externého prostredia, a tým sa buduje aj jeho značka ako zamestnávateľa. Cieľom je vytvoriť také pracovné prostredie, kde sú spokojní zamestnanci a aj zamestnávateľ,

ktorí sa navzájom dopĺňajú a vytvárajú tak harmonickú podnikovú kultúru, s ktorou priamo úmerne rastie aj značka zamestnávateľa.

Záver

V prvej kapitole tejto diplomovej práce sme sa venovali teoretickým pojmom, ktoré súvisia s budovaním značky zamestnávateľa. Postupne sme poskytli výklad najdôležitejších pojmov ako napríklad hodnota značky, identita značky a pod. Myslíme si, že prvá kapitola bola pre účely tejto diplomovej práce nesmierne dôležitá, nakoľko správna znalosť teórie v akejkoľvek oblasti poskytuje nenahraditeľný základ pre praktickú časť.

Jadro práce spočívalo na praktickej časti. Zamestnanci nami skúmanej spoločnosti vyplnili dotazník, ktorý sme zostavili pre potreby tejto diplomovej práce. V dotazníku sa nachádzali otázky, ktoré boli zostavené do troch oblastí. Na základe výsledkov dotazníka sme dospeli k záverom, ktoré tvorili podklad pre vyhodnotenie súčasného stavu budovania značky zamestnávateľa. Taktiež sme na základe dotazníka zistili, aké kroky by mal zamestnávateľ vykonať, aby zlepšil svoju značku ako zamestnávateľ.

V diskusii sme navrhli niekoľko opatrení, ktoré by mali zvýšiť hodnotu značky zamestnávateľa. Myslíme si, že opatrenia, ktoré spočívali v úprave zamestnaneckých benefitov alebo väčšieho počtu dní pracovného voľna, môžu byť pre značku zamestnávateľa prínosom.

Veríme, že spoločnosť využije naše poznatky z tejto diplomovej práce v praxi. Taktiež dúfame, že každý človek, ktorý si túto prácu prečíta, bude mať väčší prehľad o procese budovania značky zamestnávateľa.

Na záver by sme chceli taktiež popriať spoločnosti veľa úspechov. Zamestnanci a ľudia z vedenia spoločnosti boli veľmi ochotní a pomáhali nám. Napriek tomu, že sme v tejto diplomovej práci upozornili na niektoré nedostatky v budovaní značky zamestnávateľa, celkovo môžeme povedať, že spoločnosť pracuje na veľmi vysokej úrovni a nepochybujeme o tom, že stav budovania značky zamestnávateľa zaznamená v najbližšej dobe ešte väčší progres.

Budovanie značky zamestnávateľa je extrémne dôležitým procesom pre každú spoločnosť, ktorá má ambície upevniť svoje miesto na trhu. Zamestnanci tvoria jadro každej firmy a každý zamestnávateľ by mal dbať o to, aby boli jeho zamestnanci spokojní. Ako už bolo v tejto práci niekoľko krát spomenuté - čím spokojnejší zamestnanci, tým silnejšia značka zamestnávateľa.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

[1] AAKER, David. Brand building: Budování značky: Vytvorení silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-885-6

[2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 199 s. ISBN: 80-247-1407-3

[3] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 109 s. ISBN: 978-80-247-2890-2

[4] BARROW, Simon - MOSLEY, Richard. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005, Ltd. 214 s. ISBN: 978-0-470-01273-4

[5] BARTÁK, Jan. Personální management v procesu změn. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 172 s. ISBN: 978-80-86723-28-0

[6] BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 210-211. ISBN: 978-80-247-4211-3

[7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 391 s. ISBN: 978-80-740-0347-9

[8] HEALEY, Matthew. Co je branding? Praha: Vydavateľstvo Slovart, 2008, 248 s. ISBN: 978-80-7391-167-6

[9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4670-8

[10] JANIŠOVÁ, Dana. Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 212-213. ISBN: 978-80-247-4337-0

[11] KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 32 s. ISBN: 80-2471-481-3

[12] KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 149 s. ISBN: 80-2471-481-3

[13] KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 174-177. ISBN: 80-2471-481-3

[14] KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, 18 s. ISBN: 978-80-247-2497-3

[15] KOTLER, Philip. Marketing management. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 401 s. ISBN: 80-2470-016-6

[16] KOTLER, Philip. Marketing management. 12 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 481 s. ISBN: 978-80-247-1359-5

[17] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5.vyd. Praha: Management Press. 2015. ISBN: 978-80-726-1288-8

[18] MIDDLETON, Simon. Build a Brand in 30 days. 1th Edition United Kingdom: Capstone, 2010, 360 s. ISBN: 978-1-907-31242-7

[19] MINCHINGTON, Brett. 2010.Employer Brand Leadership – A Glopal Perspective. Torrensville. Collective Learning Australia. 2010. ISBN: 978-0-646-53648-4

[20] MOSLEY, Richard. Employer Brand Management: Practical Lessons From The World's Leading Employers. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005, Ltd. 98 s. ISBN: 978-1-118-89852-9

[21] MYSLIVCOVÁ, Světlana a kol. Personální marketing a budování značky zaměstnavatele.1.vyd. Liberec: Technická univerzita, 2017, 38 s. ISBN: 978-80-7494-382-9

[22] NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana – ZÚBRIKOVÁ, Darina – BLŠTÁKOVÁ, Jana. Riadenie ľudských zdrojov – praktikum. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN: 978-80-225-2299-1

[23] PECHOVÁ, Jana. Personální management: pro kombinovanou formu studia.1.vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013, s. 123. ISBN: 978-80-87042-55-7

[24] PORTER, Michael 1974, in ARMSTRONG, Michael 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN: 80-2471-407-3

[25] PŘÍBOVÁ, Marie - MYNÁŘOVÁ, Lenka - HINDLS, Richard - HRONOVÁ, Stanislava. Strategické řízení značky-Brand management. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN: 80-86119-27-0

[26] PURCELL, John 2003, in Armstrong, Michael 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 238 s. ISBN: 80-2471-407-3

[27] ROSETHORN, Helen a kol. The Employer Brand: Keeping faith with the deal. Farnham. 1st Edition.UK: Gower Publishing Limited, 2009, 20 s. ISBN: 978-0-566-08899-5

[28] RŮŽIČKA, Jiří. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992, 5 s. ISBN: 80-7079-626-X

[29] SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2013, 11 s. ISBN: 978-80-225-3594-6

[30] VAN DER SLUIS, Lideway- VAN DE BUNT-KOKHUIS, Sylvia. Competing for talent. Assen: Van Gorcum. 2009. ISBN 978-9-023-24454-7

[31] VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 222 s. ISBN: 978-80-726-1200-0

[32] VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnancu. Praha: Vydavateľstvo Adart spol s.r.o., 2013. ISBN: 978-80-904645-9-9

Elektronické zdroje:

[1] BARROW, Simon. – MOSLEY, Richard. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. In MARŠÍKOVÁ, Kateřina – MYSLIVCOVÁ, Světlana. Personální marketing – atributy stabilizace zaměstnancu [elektronický zdroj]. Liberec: Technická univerzita, 2016, 30 s. [cit. 2018-10-31]. Dostupné na: <http://aak.cms.opf.slu.cz/pdf/2016/2/Marsikova_Myslivcova.pdf>

[2] BISWAS, Mukesh. Employer Branding: a human resource strategy [elektronický zdroj]. India, 2012, 9 s. [cit. 2018-10-31]. Dostupné na: <http://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategystr>

[3] CLAPON, Paula. 15 Employee Engagement activities that you can start doing now [elektronický zdroj]. United Kingdom, 2016 [cit. 2018.10.30.]. Dostupné na internete: <http://www.gethppy.com/employee-engagement/15-employee-engagement-activities-can-startnow>

[4] DANIELOVÁ, Lenka. Firemní kultura a komunikace. Silné pracoviště [elektronický zdroj]. Praha, 2015. [cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html>

[5] HIVERY. Design Thinking with Persona [elektronický zdroj]. 2010. [cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <http://www.slideshare.net/Frankichamaki/design-thinking-with-persona>

[6] HOVORKA, Petr. HR marketing není Employer Branding. BrandBakers [elektronický zdroj]. Praha, 2013 [cit. 2018-12-06]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/82>

[7] HOVORKA, Petr. HR marketing není Employer Branding. BrandBakers [elektronický zdroj]. Praha, 2015. [cit. 2018-12-06]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/250>

[8] LANDA, Jiří. BrandBook – co by o vás měli lidé vědět [elektronický zdroj]. Praha, 2016. [cit. 2018-10-30]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/298>

[9] LANDA, Jiří. HR Marketing podle plánu – II. Díl [elektronický zdroj]. Praha, 2016. [cit. 2018-30-10]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/288>

[10] NAHODIL, Jaroslav. Co je to angažovanost zaměstnanců [elektronický zdroj]. Brno, 2017. [cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <https://www.pruvodcepromenou.cz/co-je-to-angazovanost-zamestnancu/>

[11] POKORNÝ, Ondrej. Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. BrandBakers [elektronický zdroj]. Praha, 2016. [.cit. 2018-11-02]. Dostupné na: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302>

[12] TOMSOVÁ, Julie. Firemní kultúra v praxi. 2014, [elektronický zdroj]. Praha, 2014. [cit. 2018-02-11]. Dostupné na: <http://chcipracovat.info/firemni-kultura-obecne-zasady-a-aplikace/>

[13] Štatistický úrad SR. Výročná správa [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 2018-12-06]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/17310342/zavierka>

Prílohy

Dotazník

Dobrý deň,

som študentkou Ekonomickej univerzity v Bratislave a tento rok ukončujem inžiniersky stupeň písaním diplomovej práce na tému Budovanie značky zamestnávateľa. Dovoľujem si osloviť, Vás, zamestnancov spoločnosti Frequentis Slovakia, s.r.o. o vyplnenie tohto dotazníka. Pri každej otázke máte voľbu len jednej odpovede. Dotazník je anonymný. Vopred ďakujem za vyplnenie dotazníka.

Pohlavie *

☐ muž

☐ žena

Vek *

☐ 20-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51-60

Uveďte vaše dosiahnuté vzdelanie. *

☐ Stredoškolské s maturitou

☐ Vysokoškolské 1.stupňa

☐ Vysokoškolské 2.stupňa

☐ Vysokoškolské (doktorský titul alebo vyšší)

Uveďte ako dlho pracujete v tejto spoločnosti. *

☐ Menej ako rok

☐ Viac ako rok

☐ Viac ako 5 rokov

☐ Viac ako 10 rokov

1. Ako vnímate značku Frequentis Slovakia, s.r.o. ako zamestnávateľa ?

☐ Silnú

☐ Priemernú

☐ Skôr slabú

☐ Slabú

2. Odporučili by ste niekomu firmu Frequentis Slovakia, s.r.o. ako potencionálneho budúceho zamestnávateľa?

☐ Áno, určite

☐ Áno, ale s pochybnosťami

☐ Skôr nie

☐ Určite nie

3. Máte pocit, že sa spoločnosť cielene snaží budovať svoju značku zamestnávateľa?

☐ Áno, mám pocit, že spoločnosť cielene buduje svoju značku zamestnávateľa.

☐ Áno, ale mám pocit, že by mohla mať v tomto procese konkrétnejšiu stratégiu.

☐ Skôr nie.

☐ Nie, mám pocit, že spoločnosť vôbec nebuduje svoju značku ako zamestnávateľ.

4. Kto má podľa vás najväčší podiel na budovaní značky zamestnávateľa?

☐ Vedúci pobočky

☐ Vedúci projektov

☐ HR manažér

☐ Nikto

5. Aké nástroje podľa vás firma najviac využíva na budovane značky zamestnávateľa na trhu práce?

☐ Inzerciu na internete

☐ Reklamu v médiách

☐ Sociálne siete

☐ Žiadnu

☐ Iné, uveďte:

6. Čo si ceníte na vašom zamestnávateľovi ?

☐ Pozitívny prístup k zamestnancom

☐ Poskytovanie zaujímavej pracovnej náplne

☐ Flexibilný pracovný čas

☐ Necením si nič konkrétne

☐ Iné, uveďte:

7. Uveďte na stupnici od 1 do 5 ako ste spokojní s/so:

- Mzdou
- Zamestnaneckými benefitmi
- Pracovným časom
- Kariérnym rastom
- Firemnými akciami (Vianočný večierok, Športový deň)

8. Ak by ste mali príležitosť, zmenili by ste zamestnávateľa?

☐ Nie, nič by som nemenil

☐ Skôr nie

☐ Skôr áno

☐ Určite áno

9. Čo by sa v spoločnosti malo zmeniť, aby ste vnímali značku vášho zamestnávateľa hodnotnejšie?

☐ Poskytnutie ďalších zamestnaneckých benefitov (napr. sick day, dovolenka navyše)

☐ Vyššie odmeny alebo odmeny viackrát za rok

☐ Väčší priestor na kariérny rast

☐ Nič, som spokojný

10. Čoho by sa mal zamestnávateľ v budúcnosti vyvarovať, aby z vášho pohľadu neznižoval hodnotu svojej značky zamestnávateľa?

☐ Nízka finančná motivácia

☐ Nedostatočná možnosť odborného a jazykového vzdelávania

☐ Zvyšovať pracovnú záťaž

☐ Nemám predstavu

11. Aké zamestnanecké benefity by vo vás vzbudili lepší dojem o vašom zamestnávateľovi?

☐ Poukaz do vybraných zariadení (fitness/wellness/salón krásy)

☐ Viac pracovného voľna (5 dní dodatkovej dovolenky)

☐ Viac školení, možnosť výbery školenia mimo pracovnej oblasti

☐ Home office 2-krát do týždňa