



Odporúčania pre zodpovedné podnikanie



Téma: Employer Branding & Mileniáli

Ešte donedávna mali uchádzači o zamestnanie na výber z veľkého množstva pracovných miest a firmy sa museli snažiť, aby ich zaujali. V roku 2016 potrebovali zamestnávateľia na Slovensku v priemere 86 dní na obsadenie voľného pracovného miesta, pričom koncom roka 2019 trvalo obsadiť voľné pracovné miesto v priemere 152 dní. Prieskumy ďalej uvádzajú, že až 51 % pracovných pozícií považovali zamestnávateľia za náročné obsadiť.¹

Pandémia COVID-19 a súvisiaca ekonomická recesia tento trend zvrátili. Podľa údajov spoločnosti Profesia počet pracovných ponúk už počas prvej vlny pandémie medziročne klesol o 60 %.² Naďalej však platí, že nájsť kvalitného a lojálneho zamestnanca nie je jednoduché. Firmy by mali aktívne budovať povedomie o svojej značke, čo je dlhodobý a komplexný proces, ktorý sa nazýva Employer Branding. Podľa európskeho prieskumu agentúry Wonderful Workplaces až 94 % kandidátov pri hľadaní práce

zvažuje značku firmy, a teda jej reputáciu a pôsobenie, pričom však až 46 % zamestnávateľov má problém odkomunikovať svoje hodnoty efektívne.³



„Pri správnom uchopení Employer Branding-u treba rozlišovať dva zásadné pohľady. Prvý pohľad je prostredie spoločnosti, ktoré má nejaké pravidlá. Druhý pohľad sú ľudia, ktorých chcem získať. Tí v tomto prostredí pracujú a podávajú výkon. V princípe platí, že ľudia budú migrovať z miesta na miesto, ale to, čo zostáva, je prostredie, v ktorom sa striedajú.“

Dôležité je preto vytvoriť zásady a pravidlá spoločnosti. Potom sa venovať tomu, ako sa bude firma starať o ľudí, ktorí v tomto prostredí pracujú, dodržiavajú pravidlá a podávajú výkon.“

Miloš Svitek, HEROES-EB

Pojem Employer Branding nie je v biznis prostredí novinkou. Odborníci už v polovici 90-tych rokov vnímali, že medzi procesmi budovania značky a ľudských zdrojov vzniká značná synergie, z ktorej môže spoločnosť benefitovať ako vo vzťahu k zákazníkom, tak aj k zamestnancom.⁴ Firmy teda začali venovať pozornosť budovaniu zamestnávateľskej značky, rovnako ako budovaniu tej korporátnej a spotrebiteľskej. Sústredili sa na to, aké benefity

môžu ako zamestnávateľia ponúknuť, vytvorili zásady a pravidlá zamestnávateľskej značky, čo využili v náborových kampaniach a ponukách práce. Employer Branding bol teda orientovaný smerom von, riadený reklamou a spadal pod HR oddelenie.⁵ V súčasnosti je už toto vnímanie prekonané a odborníci dávajú výraznú deliacu čiaru medzi Employer Brandingom a HR Marketingom.



Employer Branding vs HR Marketing

Employer Branding je systematický a nikdy sa nekončiaci proces zmeny firmy na čo najlepšieho partnera zamestnancov. Je to komplexná a priebežná aktivita, do ktorej sú zapojené všetky úrovne riadenia firmy.

HR Marketing ponúka jednorazovú reklamnú kampaň, ktorá má zaujať cieľovú skupinu a prilákať väčší počet uchádzačov o prácu – tu a teraz. Má okamžitý, ale krátkodobý efekt.⁶



„Existuje priama úmera v nákladoch medzi zamestnávateľskou značkou a investíciou do náborovej kampane. Čím lepšie je vybudovaný brand zamestnávateľa, tým menej treba investovať do kampane na to, aby ste našli potrebný počet zamestnancov. Čím lepšia značka, tým menšiu náročnosť kampane môže zvoliť na to, aby naplnila voľné pracovné pozície.“

Emil Čížinský, HEROES-EB

¹ http://bit.ly/trendy_prace

² https://bit.ly/pokles_prace

³ https://bit.ly/Wonderful_Workplaces

⁴ https://bit.ly/London_Business_School_The_Employer_Brand

⁵ https://bit.ly/HBR_CEOs_Employer_Branding

⁶ https://bit.ly/TREND_budovanie_znacky



Kto by sa mal vo firme podieľať na budovaní značky?

HR oddelenie

Employer Branding priamo súvisí s hľadaním kandidátov, prijímaním nových zamestnancov, ich angažovanosťou a retenciou. Úlohou HR teda je byť v prvej línii každodennej komunikácie s ľuďmi a byť „tvárou“ celého procesu.

Marketingové oddelenie

Úloha marketingu spočíva v nájdení správneho spôsobu, ako odkomunikovať brandingovú stratégiu či už interne na zamestnancov, ale aj smerom von na potenciálnych kandidátov.

CEO

Rola CEO je okrem riadenia vo všeobecnosti úzko spojená aj s firemnou kultúrou a značkou zamestnávateľa. Zapojenie CEO do Employer Brandingu zvýši angažovanosť zamestnancov, zabezpečí dlhodobosť a konzistentosť stratégie. Zároveň ju aj v očiach zamestnancov pozdvihne na vyššiu úroveň.

Zamestnanci

Zamestnanci sa priamo podieľajú na budovaní zamestnávateľskej značky a sú nositeľmi firemnej kultúry. Ich angažovanosť a motivácia má priamy vplyv na úspešnosť Employer Brandingu vo firme.

BUSINESS LEADERS FORUM ODPORÚČA

Na čo nezabudnúť pri nastavovaní Employer Brandingu vo firme? Ako ho budovať a akú rolu zohrávajú vaši zamestnanci? A prečo treba venovať pozornosť generácii skupine mileniálov? Prinášame prehľad toho najdôležitejšieho pre správne uchopenie tejto témy:



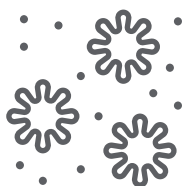
EMPLOYEE VALUE PROPOSITION



POZITÍVNE HODNOTENIE OD ZAMESTNANCOV



AUTENTICKOSŤ



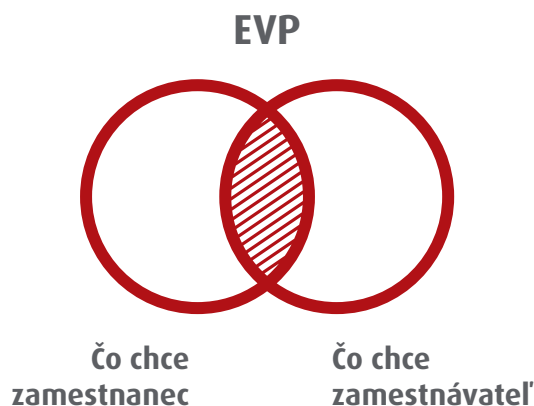
EMPLOYER BRANDING V ČASE KRÍZY



DÔRAZ NA MILENIÁLOV

PRÍSLUB vs. ZNAČKA ZAMESTNÁVATEĽA

Pri budovaní značky zamestnávateľa je potrebné, aby firma mala predovšetkým dobre zadanú tzv. Employee Value Proposition (EVP). Ide vlastne o odpoveď na otázku: Prečo by si mal potenciálny zamestnanec vybrať práve vašu spoločnosť, resp. existujúci zamestnanec v nej naďalej zotrvať?



EVP predstavuje súbor všetkých benefitov a odmien, ktoré zamestnávateľ dáva zamestnancom za ich záväzok pracovať vo firme. Na jednej strane sú teda výhody, ktoré zamestnávateľ poskytuje, a na druhej strane stoja jeho očakávania na ľudí. Všetky benefity a odmeny sú výmenou za angažovanosť, lojalitu a výkonnosť zamestnancov. EVP je teda príslub, ktorý dáva firma zamestnancom aj potenciálnym kandidátom.⁷

Employer Brand je tvár, ktorú firma ukazuje vonkajšiemu svetu ako potenciálny zamestnávateľ. Predstavuje súbor názorov ľudí, keď sa ich niekto spýta, aké by to bolo pracovať pre spoločnosť XY. **Employee Value Proposition** je na druhej strane tvár, ktorú zamestnávateľ ukazuje zamestnancom. EVP by malo byť výsledkom dôkladnej prípravy, ktorá zahŕňa dialóg so zamestnancami prostredníctvom focusových skupín, prieskumov, či rozhovorov.⁸

Správne nastavené EVP vašej značky zaručí jasnú, atraktívnu a hodnotovú tvár. Vďaka tomu sa vám podarí získať pozornosť cieľových kandidátov a tiež sa odlišíte od konkurencie.



Príklad dobrej praxe

Spoločnosť **Tatra banka** predstavila v roku 2017 novú koncepciu zamestnávateľskej značky #prirozenajlepsi. Kľúčovú úlohu pri vytváraní značky zohrali práve zamestnanci, ktorých do procesu vťahli hneď na začiatku prostredníctvom kvalitatívnych prieskumov, plošných prieskumov a pracovných skupín. Výsledná zamestnávateľská identita je postavená na 3 pilieroch – atmosféra, zmysluplná a kreatívna práca, miesto pre prácu a život. Pri predstavovaní nového konceptu spoločnosť najskôr spustila internú komunikáciu a zorganizovala stretnutia členov predstavenstva banky so zamestnancami. Ďalším dôležitým krokom bolo, aby sa zamestnanci s novou stratégiou zžili a vnímali ju ako prirodzenú súčasť pracovného života. Preto oficiálnu komunikáciu navonok banka spustila až rok po tom, čo ju zaviedla vo firme.



„Išli sme na to z opačného konca. Najprv sme pracovali na návrhoch so zamestnancami a s týmito výstupmi neskôr pracovalo predstavenstvo, ktoré stratégiu zamestnávateľskej značky rozvíjalo ďalej.“

Slávka Malíková
Tatra banka



⁷ <https://bit.ly/zonemedia>

⁸ https://bit.ly/AIHR_Digital

POZITÍVNE HODNOTENIE OD ZAMESTNANCOV JE KĽÚČOM K ÚSPECHU

Prieskum spoločnosti Universum z roku 2019 zameraný na tzv. WMAE značky (World Most Attractive Employers) ukazuje, že pozitívne hodnotenie značky zamestnancami je v rámci Employer Brandingu ich hlavným cieľom. V roku 2016 to uviedlo 30 % značiek WMAE, zatiaľ čo v roku 2019 takmer polovica – 48 %.⁹ Ľudia majú omnoho väčšiu tendenciu veriť značke na základe toho, čo hovoria jej zamestnanci, než na základe toho, čo značka komunikuje cez reklamné kampane. To znamená, že prilákanie nových talentov významne závisí od angažovanosti existujúcich zamestnancov a ich pozitívneho hodnotenia.¹⁰



TIP: Employee Advocacy Program

V dnešnom prepojenom svete nezabúdajte na to, že vaši zamestnanci majú cez sociálne siete dosah na veľké množstvo ľudí. Zdieľanie pozitívneho obsahu o vašej spoločnosti prispieva k budovaniu značky zamestnávateľa. Štúdia výskumného inštitútu Hinge ukazuje, že značky, ktoré majú formálne zavedený tzv. Employee Advocacy Program, rastú rýchlejšie. Medzi hlavné benefity programu patrí zvýšená viditeľnosť a poznateľnosť značky.¹¹ Samozrejme, nemôžete vašich zamestnancov nútiť, aby zdieľali na svojich sociálnych sieťach pozitívne správy o vašej spoločnosti. Dôležitá je dobrovoľnosť. Kľúčovou úlohou zamestnávateľa je podporovať, motivovať zamestnancov a najmä vytvárať zmysluplný obsah, ktorý budú chcieť sami zdieľať.¹²

AUTENTICKOSŤ JE PRE ZNAČKU DÔLEŽITÁ

Rozvoj sociálnych médií prispel k tomu, že sa stali dôležitou súčasťou komunikácie firmy a jej prezentovania sa navonok. To však so sebou prináša aj zvýšené nároky na otvorenosť a transparentnosť. V globálnom prieskume spoločností Weber Shandwick a KRC Research iba 19 % z takmer 2 000 respondentov-zamestnancov uviedlo, že ich skúsenosť s tým, čo zamestnávateľ deklaruje verejne, sa aj zhoduje s realitou.¹³ To znamená, že to, čo zamestnanci vidia na kariérnej stránke, sociálnych sieťach spoločnosti alebo počujú od personalistov, sa veľmi často nezhoduje s ich vlastnou skúsenosťou z firmy.



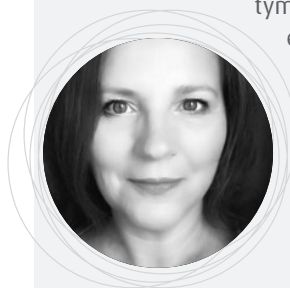
„Nekonzistentnosť medzi komunikáciou firmy navonok a realitou môže spôsobiť odchod zamestnancov. Nevplýva to pozitívne ani na budovanie dobrého mena značky - zamestnanci budú zdieľať svoje dojmy, pocity a dôvody, prečo odišli.“

Miloš Svitek, HEROES-EB



Príklad dobrej praxe

Spoločnosť **Swiss Re** spustila v roku 2019 kampaň s názvom Generácia Re. Cielila ňou na generáciu mileniálov, keďže vekový priemer v spoločnosti je 34 rokov. Hodnoty spoločnosti sú veľmi blízke hodnotám, ktoré mileniáli považujú za dôležité, ako je boj proti klimatickej zmene, ochrana životného prostredia, udržateľnosť. Autenticnosť kampane spočívala aj v tom, že tvármi kampane boli skutoční zamestnanci, ktorí rovnako ako v kampani, tak i v súkromných životoch vyznávajú udržateľný životný štýl. Využívajú na prepravu bicykel, používajú kompostér či pri nákupoch nepoužívajú jednorazové tašky. To, čo kampaň komunikovala navonok, spoločnosť naplnila aj interne medzi zamestnancami. Napríklad podporuje ekologickú dopravu tým, že zamestnancom prepláca ročnú električku a taktiež polovicu z ceny bicykla, ktorý si zakúpi.



„Uvedomovali sme si, že len vďaka autentickej kampani môžeme priťahovať ľudí, ktorí vyznávajú rovnaké hodnoty ako Swiss Re.“

Jana Riečanská
Swiss Re

⁹ https://bit.ly/Universum_Employer_Branding_Now

¹⁰ https://bit.ly/HBR_CEOs_Employer_Branding

¹¹ https://bit.ly/Hinge_Research

¹² https://bit.ly/HRmarketer_Employee_Advocacy_Program

¹³ https://bit.ly/Weber_Shandwick

EMPLOYER BRANDING V ČASE KRÍZY



„Značky dnes potrebujú viac ako kedykoľvek predtým prejaviť svojim zamestnancom veľkú dávku empatie, ľudskosti a neformálneho prístupu. Aj aktuálna kríza potvrdzuje, že spôsob, akým firma pristupuje k svojim zamestnancom, definuje jej značku na niekoľko rokov dopredu.“

Miloš Svitek, HEROES-EB

Je prirodzené, že v čase krízy firma rieši problémy, ktoré sú oveľa pálčivejšie ako budovanie značky. Odborníci však upozorňujú, že aj počas krízy je dôležité myslieť na Employer Branding, a to z týchto dôvodov:

- 1. Angažovanosť** – práve v čase krízy, keď čísla zamestnaných klesajú, vstupuje do hry angažovanosť zamestnancov. Od nej závisí, ako dobre firma ťažké obdobie zvládne. Akákoľvek aktivita, ktorá podporuje angažovanosť zamestnancov, je dôležitá.
- 2. Konzistentnosť a súdržnosť** – Employer Branding je proces, ktorý si vyžaduje čas, než sa dostavia výsledky. Ak mu nebudete venovať pozornosť, budete ho musieť začať budovať odznova, nehovoriac o strate dôveryhodnosti v dôsledku nesplnených príslubov. Pôvodné prísluby zamestnancom treba upraviť a nanovo predstaviť.¹⁴



Príklad dobrej praxe

Spoločnosť **Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia** (predtým T-Systems Slovakia) vytvorila pre svojich zamestnancov počas karantény na jar roku 2020 kampaň #TFROMHOME. Cieľom bolo zabezpečiť, aby aj počas práce z domu boli v kontakte so svojimi kolegami a mohli tak zdieľať firemnú kultúru. Aktivita prebiehala na Facebooku a Instagrame – išlo o rôzne výzvy a súťaže, do ktorých sa zamestnanci mohli zapojiť.

Zaujímavou aktivitou bolo aj varenie naživo, kedy svoje gastro zručnosti odhaľovali priamo ľudia z firmy. Spoločnosť aj vďaka kampani udržala svojich zamestnancov angažovaných a motivovaných.



„Chceli sme kolegom ukázať, že nám na nich záleží a naša firemná kultúra neupadá ani v týchto časoch, keď sme všetci doma. Veríme, že im pripravený program priniesol radosť do domácností a udržal ich work-life balance, ktorý bol dôležitý aj počas práce z domu.“

Juraj Probala
Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia



Zamestnávateľská značka v čase krízy

Na to, aby firma dobre zvládla krízu, akou je aj aktuálna pandémia COVID-19, potrebuje plán, ktorý jej pomôže zostať spoľahlivým partnerom pre svojich zamestnancov:

1. Vytvorte krízový tím pre centralizovanú komunikáciu (CEO, interná komunikácia, marketing, HR manažér a Employer Branding manažér).
2. Pozorne sledujte, ako sa vyvíja situácia a pravidelne sa stretávajte.
3. Zachovajte chladnú hlavu.
4. Budte hlavným zdrojom informácií o kríze.
5. Vytvorte jedno viditeľné centrum informácií.
6. Komunikujte minimálne každý druhý deň.
7. Neočakávajte, že informácie vytvárajú informovanosť.
8. Budte transparentní, struční, zrozumiteľní a uveďte zdroje informácií, ktoré máte k dispozícii.
9. Rešpektujte súčasné potreby zamestnancov – zdravotnú starostlivosť, prístup k vzdelávaniu, denné potreby a iné.
10. Nerušte benefity – využite ich.
11. Reagujte na krízu spôsobom, ktorý je v súlade s hodnotami vašej spoločnosti.
12. Dajte si pozor na byrokráciu.
13. Udržujte konštantný pulz – pravidelný pulzový prieskum – tím, oddelenie, firma.
14. Zamyslite sa nad tým, čo ste sa naučili – pripravte sa na ďalšiu krízu.
15. Pripravte sa na zmenený svet.

Zdroj: HEROES-EB

¹⁴ https://bit.ly/Randstad_Employer_Branding_COVID19

DÔRAZ NA MILENIÁLOV



Mileniáli, či Generácia Y, je generačná skupina narodená v rokoch 1981 – 1996, ktorá vyrastala už vo svete digitálnych technológií. Prečo treba v rámci Employer Brandingu brať do úvahy práve túto vekovú skupinu? Zásadný rozdiel oproti predchádzajúcim generáciám je v tom, že táto generácia má úplne iné predstavy a očakávania od svojho pracovného života. Prieskum spoločnosti Deloitte ukazuje, že mileniáli očakávajú od firiem, aby sa poslanie, ktoré komunikujú navonok, pretransformovalo do konkrétnych činov a tiež, aby práve lídri v podnikaní boli nositeľmi pozitívnej zmeny. Mileniáli prejavujú vysokú mieru lojality tým zamestnávateľom, ktorí sa odvážne angažujú v témach, ako je napríklad ochrana životného prostredia.¹⁵

Trendy v oblasti demografického vývoja na trhu práce ukazujú, že v blízkej budúcnosti bude na celosvetovom pracovnom trhu prevládať práve generácia mileniálov. Potvrdzuje to aj prieskum spoločnosti Cushman and Wakefield, ktorý skúmal očakávané demografické posuny v rokoch 2020 až 2030. Počas tohto obdobia budú mileniáli predstavovať najväčšiu časť svetovej pracovnej sily.¹⁶



TIP – Efektívna spätná väzba

Prvým krokom môže byť anonymná škatuľa nápadov, ktoré sú pravidelne prezerané vedením a vedenie na ne reaguje. Druhým krokom môže byť zavedenie tzv. reverse mentoring, to znamená, že pri mentorovaní mladších zamestnancov sa aj mentor pýta na veci, ktoré ovláda daný zamestnanec, a učí sa od neho. Je dôležité, aby odovzdávanie obsahu prebiehalo oboma smermi.

Čo mileniáli očakávajú od svojho pracovného života?

Mileniáli sú generácia, ktorá svojimi očakávaniami spôsobila vo svete práce rozruch, a dala tak možnosť vzniknúť novému typu moderného zamestnanca. Ten potrebuje:

- 1. Pravidelná spätná väzba** – žijeme vo svete bezprostrednej spätnej väzby, či už cez internet alebo sociálne médiá, a to je presne to, čo moderný zamestnanec očakáva aj od práce. Spätná väzba na ročnej báze je už minulosťou.
- 2. Flexibilita** – technológie nám umožňujú pracovať prakticky kdekoľvek a moderný zamestnanec to aj očakáva.
- 3. Spravodlivé ohodnotenie** – plat je dôležitý a jeho výška by mala zodpovedať odvedenej práci, ale peniaze už nie sú pre mileniálov hlavnou motiváciou.
- 4. Zosúladenie hodnôt a poslania** – mileniáli si uvedomujú svoj vplyv na svet a očakávajú, že ich práca bude v súlade s ich hodnotami.
- 5. Pocit príslušnosti** – dobrá firemná kultúra a pocit byť súčasťou niečoho väčšieho je kľúčový dôvod, prečo sa mileniáli rozhodnú pracovať a zostať vo firme.
- 6. Príležitosti na osobný rozvoj** – teraz, keď je znalosť čohokoľvek vzdialená iba na jeden klik, mileniáli očakávajú prístup k vzdelávaniu a rozvoju na pracovisku.
- 7. Častá zmena práce** – mileniáli očakávajú, že budú prácu meniť každých pár rokov, najmä ak vidia príležitosť rozvoja inde.
- 8. Byť ohodnotený na základe výkonu nie času** – tempo zmeny neustále rastie a čo platilo včera, dnes už nemusí. Zamestnanec by mal byť ohodnotený podľa toho, čo dosiahne a nie podľa počtu rokov strávených vo firme.¹⁷



¹⁵ https://bit.ly/Deloitte_Millennial_Survey

¹⁶ https://bit.ly/Cushman_Wakefield_Demographic_Shifts

¹⁷ https://bit.ly/Gravitee_Modern_Organisation



Aké benefity sú atraktívne pre slovenských mileniálov?

- Flexibilita je pre mileniálov ten najatraktívnejší benefit (50 %), za ním nasleduje dovolenka navyše (47 %) a potom práca z domu (44 %). Všetky top tri benefity sú spojené s väčšou voľnosťou zamestnancov.
- Mileniáli by najviac uvítali finančné príspevky od zamestnávateľa na vzdelávanie – 46 % uviedlo jazykové vzdelávanie, 33 % vzdelávanie v odbore.
- Mileniálom v práci najviac chýba férové odmeňovanie (36 %) a možnosť osobného a profesionálneho rastu (34 %), či práca bez zbytočného stresu (30 %).¹⁸



„Ľudia majú rôzne potreby a očakávania, čo sa týka benefitov. Odporúčanie je nedeliť benefity podľa generácií alebo typu práce (administratívni vs. pracovníci vo výrobe). Trend je, aby si každý zamestnanec mal možnosť vybrať z rôznych typov benefitov a nakombinovať si ich podľa svojich individuálnych predstáv.“

Katarína Žiaková, Profesia

Pozerať nad rámec generačných škatuliek

Od roku 1998 do roku 2018 sa počet ľudí nad 55 rokov (patria ku Generácii X) na Slovensku zvýšil z 20 % na 29 %, zatiaľ čo pri mileniáloch toto číslo narástlo len o 1 % . Zamestnávateľa na Slovensku by sa teda nemali zameriavať len na mileniálov. Generácia X bude kvôli starnutiu populácie ešte veľmi dlho na trhu práce. Výzvou pre zamestnávateľov je byť inkluzívni a mať individuálny prístup. Nálepkovanie podľa generácií totiž nefunguje na 100 % – aj predstavitelia Generácie X iste oceňujú flexibilitu, keď sa chcú postarať o starnúcich rodičov, alebo prispôbiť prácu svojmu špecifickému životnému štýlu. Každý človek je jedinečný, a preto je potrebné viesť so zamestnancami otvorený dialóg o ich očakávaniach a potrebách.



„Nemusíte byť mileniál, aby ste mali zmýšľanie mileniála. Nie je to generačná otázka, ale skôr otázka životného štýlu.“

Adam Henderson, Gravitee

¹⁸ https://bit.ly/platy_paylab

¹⁹ https://bit.ly/statisticky_urad

Ďakujeme

za cenné príklady z praxe členom Business Leaders Forum: **Tatra banka, Swiss Re, Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia a Profesia.**
Špeciálne ďakujeme expertom Milošovi Svitekovi a Emilovi Čížinskému, ktorí sú odbornými garantami týchto odporúčaní.



© Business Leaders Forum, december 2020
Združenie Business Leaders Forum www.blf.sk je administrované
Nadáciou Pontis
Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2.
Kontakt: blf@nadaciapontis.sk