

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36122163607673860

**PERSONÁLNY MARKETING V PODNIKOVEJ
PRAXI**

Diplomová práca

2023

Bc. Filip Rodzik

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**PERSONÁLNY MARKETING V PODNIKOVEJ
PRAXI**

Diplomová práca

Študijný program:

marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor:

ekonómia a manažment

Školiace pracovisko:

katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce:

doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD.

Bratislava 2023

Bc. Filip Rodzik

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Bc. Filip Rodzik

Pod'akovanie

Chcel by som sa veľmi pekne poďakovať pani docentke Ing. Monike Matušovičovej, PhD., ktorá bola vedúca mojej diplomovej práce. Chcem sa poďakovať za cenné rady, pripomienky pri vypracovaní diplomovej práce a jej odborné znalosti.

ABSTRAKT

RODZIK, Filip: *Personálny marketing v podnikovej praxi*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 67 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Personálny marketing v podnikovej praxi. Cieľom záverečnej práce bolo bližšie špecifikovať personálny marketing vo vybranej spoločnosti a navrhnúť opatrenia na jeho skvalitnenie. Na základe hĺbkového rozhovoru so zamestnancom firmy a dotazníka spokojnosti sa nám podarili vytvoriť návrhy a odporúčania pre zlepšenie personálneho marketingu, ktorý delíme na interný a externý. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Súčasťou prvej kapitoly je vymedzenie personálneho marketingu, marketingového mixu a ľudských zdrojov, s použitím domácich a zahraničných zdrojov. Druhá kapitola je zameraná na určenie cieľa práce. V tretej kapitole sme sa venovali metodike práce a metódam skúmania. Súčasťou tretej kapitoly je charakteristika skúmaného objektu. V štvrtej kapitole sú výsledky práce, do ktorých patrí realizovaný hĺbkový rozhovor a vyhodnotenie dotazníka spokojnosti zamestnancov. Posledná piata kapitola zahŕňa návrhy a odporúčania pre zlepšenie personálneho marketingu vo vybranej spoločnosti.

Kľúčové slová:

personálny marketing, zamestnanci, interní personálny marketing, externý personálny marketing

ABSTRAKT

RODZIK, Filip: *Personnel marketing in business practice*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Advisor: doc. Ing. Monika Matušovičová, PhD. – Bratislava: FoC UoE, 2023, 67 p.

The final thesis is elaborated on the topic Personnel marketing in corporate practice. The aim of the final thesis was to specify in more detail the personnel marketing in the selected company and to propose measures for its improvement. Based on an in-depth interview with the company's employees and a satisfaction questionnaire, we were able to make suggestions and recommendations for improving the personnel marketing, which we divide into internal and external. The thesis is divided into five chapters. The first chapter includes the definition of personnel marketing, marketing mix and human resources using domestic and foreign sources. The second chapter focuses on determining the objective of the thesis. The third chapter discusses the methodology of the thesis and research methods. Part of the third chapter is the characteristics of the research object. The fourth chapter presents the results of the thesis, which include the in-depth interview conducted and the evaluation of the employee satisfaction questionnaire. The last fifth chapter includes suggestions and recommendations for improving human resources marketing in the selected company.

Keywords:

personnel marketing, employees, internal personnel marketing, external personnel marketing

OBSAH

ÚVOD	11
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1.1 Ľudské zdroje	12
1.2 Úlohy a organizácia personálneho útvaru	13
1.3 Personálny marketing.....	14
1.4 Marketingový mix v personálnom marketingu	19
1.4.1 Produkt (Product).....	20
1.4.2 Cena (Price)	22
1.4.3 Miesto (Place).....	23
1.4.4 Komunikácia (Promotion).....	24
1.4.5 Osobnosť (Personality).....	25
1.5 Interný personálny marketing.....	27
1.6 Externý personálny marketing.....	31
2. Cieľ práce	35
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	37
3.1 Charakteristika objektu skúmania – OKAY, s.r.o	37
3.2 Analýza konkurencie.....	38
3.3 Metodika práce a metódy skúmania	43
4. Výsledky práce	45
4.1 Rozhovor so zamestnancom spoločnosti.....	45
4.2 Kvantitatívny výskum zameraný na spokojnosť zamestnancov	49
5. Diskusia.....	54
5.1 Typológia zamestnancov.....	54
5.2 Vyhodnotenie výskumných otázok.....	58
5.3 Odporúčania na skvalitnenie personálneho marketingu.....	59
ZÁVER	62
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	63
PRÍLOHY	67

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1 OKAY elektro nábytok.....	37
Obrázok č. 2 OKAY v čase.....	38
Obrázok č. 3 ASKO Nábytok.....	39
Obrázok č. 4 Decodom.....	40
Obrázok č. 5 DATART.....	40
Obrázok č. 6 PLANEEO Elektro.....	41
Obrázok č. 7 ALZA.....	42
Obrázok č. 8 NAY Elektrodom.....	42
Obrázok č. 9 Electro World.....	43
Obrázok č. 10 Aké je vaše pohlavie?	49
Obrázok č. 11 Aký je váš vek?	50
Obrázok č. 12 Ako dlho pracujete vo firme?	50
Obrázok č. 13 Stretávate sa s niekým z centrály aj cez svoj voľný čas?	51
Obrázok č. 14 Ako sa Vám spolupracuje s vašim nadriadeným?	51
Obrázok č. 15 Myslíte, že Vám váš nadriadený v práci dôveruje?	52
Obrázok č. 16 Máte podporu v kreativite v práci od svojho nadriadeného?.....	52
Obrázok č. 17 Boli ste dostatočne zaškolení na tvoju pozíciu?	53
Obrázok č. 18 Vidíte možnosť kariérneho rastu vo firme?	53

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1 Personálny marketing v podnikovom prostredí.....	19
--	----

ÚVOD

V každej fungujúcej spoločnosti so spokojnými zamestnancami musí správne fungovať personálny marketing, ktorý delíme na interný a externý. Cieľom našej diplomovej práce je zlepšenie personálneho marketingu vo vybranej spoločnosti tak, aby boli zamestnanci spokojní, a ich potreby boli dostatočne naplnené.

Diplomová práca je rozdelená do piatich častí. V prvej kapitole sme si vysvetlili základné pojmy ako ľudské zdroje, základné úlohy a organizáciu personálneho útvaru. Hlbšie sme si charakterizovali personálny marketing a jeho marketingový mix. Posledná časť prvej kapitoly je zameraná na interný a externý personálny marketing a jeho podrobné rozdelenie.

V druhej kapitole diplomovej práce si určíme cieľ práce a výskumné otázky, na ktoré budeme hľadať odpovede.

Tretia kapitola je venovaná metodike práce a metódam skúmania. Charakterizujeme si objekt skúmania a rozanalyzujeme si konkurenciu.

Výsledky práce budú súčasťou štvrtej kapitoly. Pre dosiahnutie cieľa diplomovej práce sme sa rozhodli pre hĺbkový rozhovor so zamestnancom vybranej spoločnosti, ktorý nám podrobne priblížil interný a externý personálny marketing, čoho výsledkom je zistenie spokojnosti zamestnancov. Taktiež sme vytvorili dotazník zameraný na spokojnosť zamestnancov.

Poslednou piatou kapitolou je diskusia. Jej súčasťou je typológia zamestnancov spoločnosti a návrhy, ako pristupovať k určitým typom zamestnancov. V tejto kapitole si zodpovieme na výskumné otázky. V záverečnej fáze piatej kapitoly sú návrhy a odporúčania na skvalitnenie personálneho marketingu.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Ľudské zdroje

Ľudské zdroje predstavujú pracovníkov v spoločnosti, čiže zamestnancov a ostatných spolupracovníkov. Ak chceme, aby spoločnosť poskytovala efektívne služby a vyprodukovala isté produkty, tak základnými faktormi sú stroje, materiál a ľudský faktor. Práca so zamestnancami v spoločnosti sa nazýva riadenie ľudských zdrojov. Personálne oddelenie HR sa zaoberá touto spomínanou prácou. Je to oddelenie, ktorá má na starosti prácu s pracovníkmi, s ktorými má efektívne pracovať a venovať sa im, pretože pri dosahovaní ziskov spoločnosti je potrebné zamestnávať takých zamestnancov, ktorí svojou prácou prispievajú k chodu firmy. Práve preto je dôležité, aby sa zamestnanci cítili v podniku ocenení a svoje pracovné prednosti dokázali využiť v prospech spoločnosti na dosahovanie ziskov a samozrejme tým dosahujú aj vlastný pracovný a osobnostný rozvoj. Ak sú v podniku dobre nastavené ľudské zdroje a ich proces, tak sú zamestnanci spokojní, a to vedie k ich vyššej produktivite v práci, čo má za následok budovanie dobrého meno spoločnosti a zvyšovanie ziskov.

Ľudské zdroje a ich riadenie je istý proces, ktorý začína od zamestnania pracovníkov, cez ich zaškolenie, odmeňovanie, vytváranie politiky vo firme, s ktorou sa budú stretávať, a nakoniec vytváranie stratégií na ich udržanie. Oblasť ľudských zdrojov si prešla za posledných dvadsať rokov rôznymi zmenami, čo ju postavilo do pozície, ktorá je pre zamestnancov jednou z priorít pri vykonávaní pracovnej činnosti. V minulosti sa do ľudských zdrojov zaraďovali činnosti ako spracovanie miezd, posielanie darčiek k narodeninám, organizovanie firemných podujatí či výletov. Oddelenie ľudských zdrojov kontrolovalo správnosť vyplnených formulárov od potenciálnych zamestnancov. Dalo by sa povedať, že išlo o prácu administratívneho charakteru a nie o strategickú úlohu, ktorej cieľom bol úspech danej spoločnosti (Frasch et. al., 2010).

Ľudské zdroje, tiež známe ako HR, je oddelenie v spoločnosti, ktorého úlohou je dosahovanie spokojnosti zamestnancov, ich zaangažovanosť a všetky zdroje s tým súvisiace pri výkone ich práce. HR je oddelenie zodpovedné za udržiavanie zamestnancov spoločnosti, vzťahov so zamestnancami a kultúry na pracovisku. Tento tím riadi nábor, prepúšťanie, školenia, rozvoj zručností, implementáciu politiky, benefity, mzdy, vládnu

reguláciu, dodržiavanie právnych predpisov a bezpečnosti. Taktiež často zmiernuje a pomáha riešiť konflikty a obavy medzi zamestnancami. Personalisti pomáhajú dať podnikovej štruktúre poriadok, podporujú produktivitu a organizačný úspech. Personalisti HR spolupracujú s manažmentom pri riešení personálnych problémov a poskytovaní podpory a zdrojov tam, kde je to potrebné, aby sa manažéri mohli sústrediť na prevádzku svojich oddelení. Výber kariéry v oblasti ľudských zdrojov môže byť obohacujúcou skúsenosťou z osobného aj profesionálneho hľadiska (Williams, 2019).

1.2 Úlohy a organizácia personálneho útvaru

Od správneho fungovania personálneho riadenia závisí efektívnosť spoločnosti. Na dosiahnutie týchto cieľov je potrebné čerpať z najmodernejších vedeckých poznatkov, rôznych metód či techník, ktoré sa používajú pri personálnom riadení. Všetky tieto aspekty smerujú k tomu, aby daná spoločnosť bola schopná splniť ciele a požiadavky pre jej existenciu, a činnosť personálneho útvaru.

Už spomínaný personálny útvar je akýmsi samostatným subsystémom danej organizačnej štruktúry v organizácií, ktorý sa zameriava na zamestnancov. Ide o kvalifikovaných špecialistov, ktorí sú schopní vďaka svojmu vzdelaniu a využívaniu poznatkov z dosiahnutej kvalifikácie zaoberať sa problematikou, a úlohami personálneho marketingu, či manažmentu. Personálny útvar je dôležitým aspektom najmä pri dosahovaní celkovej koncepcie personálnej politiky a jej realizácií v celej jej podstate popri hlavných pracovníkov. Personálny útvar má funkcie a úlohy, no ešte predtým si prešiel istým procesným vývojom (Chruden, Sherman, 1963).

Na konci 19. storočia sa ešte nezaoberalo problematikou personálneho riadenia. Prvýkrát takzvané vedecké riadenie F. Taylora a jeho upozorňovanie na význam funkčnej špecializácie pri zabezpečovaní rôznorodých podnikových činností predstavovalo výrazný podnet pre postupný vznik a zdokonaľovanie personálneho marketingu a manažmentu ako špecifickej funkčnej oblasti. Funkcie personálneho riadenia sa v tej dobe sústreďovali len na prijímanie a podnecovanie zamestnancov, kde sa kontrolovali ich odpracované hodiny. Kontrolovať ich mal vedúci daných pracovníkov alebo superboss, pretože to spadalo pod ich náplň práce. Keďže sa náročnosť výrobných procesov zvyšovala a isté personálne funkcie neboli schopní nadriadení pracovníci kontrolovať, ako napríklad evidovanie

a kontrolu odpracovaného času, evidenciu miezd a podobne, zamestnávali sa kvalifikovaní úradníci na tieto funkcie, a nazývali sa špecialisti – personalisti. Na začiatku 20. storočia sa v niektorých podnikoch začala vytvárať funkcia sociálnej starostlivosti o zamestnancov. Je to ďalším krokom, ktorý vedie k rozvoju personálneho riadenia do podoby, ako ho poznáme dnes (Bedrnová, Nový, 1994).

1.3 Personálny marketing

Myšlienka, ktorá sa nesie v personálnom marketingu, a zároveň splňa najdôležitejšiu časť je to, že jeho úlohou je personálnu sféru obohatiť o inovatívny prístup k riadeniu ľudských zdrojov alebo faktorov na princípoch marketingu.

Vo svojej knihe Praktický personálny marketing (2015) autori Šlapák a Štefko definujú personálny marketing ako: *„Personálny marketing je riadiaci proces, ktorý zabezpečuje získavanie, udržanie a rozvoj správnych vnútorných zákazníkov – zamestnancov zamestnávateľa. Zabezpečuje tak väzbu ako na vlastnú organizáciu, tak aj jej organizačnú štruktúru.“*

Zámerom zavedenia personálneho marketingu do primárnych významných procesov rôznych spoločností je vo svojej podstate totožný ako osvojenie základných marketingových procesov v ich vzťahu ku samotnému produktu. Komunikácia v marketingu, ktorá sa sústreďuje na ľudské zdroje je potrebná k tomu, aby si zamestnávateľ vytváral vzťah k osobám. Za osoby považujeme súčasných zamestnancov, ale aj tých, ktorí o prácu v danej spoločnosti prejavia záujem. Podľa Kocianovej (2010) je personálny marketing vnímaný ako synonymum pre získavanie zamestnancov. Jeho významnejšiu rolu môžeme vidieť ako nástroj pre ovplyvňovanie a nasmerovanie pracovníkov, zaradiť sem môžeme aj všetky analýzy týchto javov.

Personálny marketing je vnímaný ako nový prírastok súčasti rodiny HR od konca 60-tych rokov 20. storočia v Nemecku (Popkova et al, 2013). Podľa Gogolové, Poniščákové a Ivánkové (2015) je princípom personálneho marketingu využívanie už zaužívaných a dostupných procesov, taktiež princíp marketingu, ktoré sú prenesené do praxe z oblasti personalistiky.

Personálny marketing, a teda prenesenie marketingu do oblasti personalistiky, má za cieľ vyvolať záujem o prácu v spoločnosti od potenciálneho zamestnanca. Personálny marketing má vytvárať dobré meno spoločnosti, aby tam zamestnanci chceli pracovať na základe dobrej povesti firmy. Takže v podstate ide o vyzdvihnutie kvalít organizácie (Koubek, 2015).

Aby sa zamestnávateľ stal jednotkou na trhu, čiže zamestnávateľom, kde majú potenciálni uchádzači záujem pracovať, je dôležité udržať a vybudovať si tú najlepšiu povesť. Kvalitní uchádzači budú mať záujem o prácu v spoločnosti vtedy, keď má spoločnosť vybudované dobré meno na trhu práce a pred širokou verejnosťou (Kociánová, 2010).

Personálny marketing, ktorý vníma pracovníkov ako svojich zákazníkov musí poskytovať:

- maximálnu spokojnosť s prácou, ktorú vykonávajú,
- pracovné podmienky, ktoré uspokojujú zamestnancov,
- spokojnosť s majiteľom spoločnosti (so zamestnávateľom),
- absolútne uspokojenie očakávaní pracovníkov.

Pri personálnom marketingu je dôležité sledovanie trhu práce, jeho interných, ako aj externých podmienok, ktoré môžu vplyvať na formovanie a celkovú existenciu zamestnancov spoločnosti.

V personálnom marketingu ide hlavne o porozumenie potrieb človeka ako nositeľa pracovnej sily, ide o pochopenie podmienok ovplyvňujúcich potreby pracovných síl v organizácii a možnosť pokrytia všetkých týchto potrieb (Koubek, 2015). Personálny marketing je na jednej strane pojmom relatívne novým, ale je treba počítať so skutočnosťou, že sa s týmto pojmom budeme stretávať v oblasti ľudských zdrojov častejšie, a to bez ohľadu na veľkosť spoločnosti. Dôvodom je fakt, že kvalitná a kvalifikovaná pracovná sila predstavuje najhodnotnejší zdroj, ktorým firma disponuje, a ktorý môže zhodnocovať vo svoj prospech (Myslivcova, 2019).

Súčasťou personálneho marketingu je aj proces nástupu zamestnanca do spoločnosti a všetky činnosti s tým spojené. Horalíková tvrdí, že do HR sa chybne zaraďuje častokrát len samotný nábor zamestnancov a zanechanie dobrého mena

spoločnosti. Tvrdí, že zamestnanci, ktorí nastupujú do firmy, by mali byť udržiavaní v pozitívnom rozporení. HR marketing je omnoho rozsiahlejší, a patria sem napríklad komunikácia vo vnútri firmy, vykonávané prieskumy spokojnosti pracovníkov, dodržiavanie etického kódexu, ale aj zviditeľňovanie podniku cez médiá. Ak chceme, aby spoločnosť bola atraktívna pre uchádzačov a verejnosť, je dobré ju angažovať cez sociálne siete, ako je Facebook a LinkedIn. Pomocou týchto nástrojov sa firma zviditeľní a osloví mladých uchádzačov (Horalíková, 1999).

Úlohy personálneho marketingu

Medzi hlavné úlohy personálneho marketingu zaraďujeme:

- Na trhu práce nájsť vhodných adeptov pre plnenie pracovných úloh, ktoré sa naskytú pri vykonávaní práce. Znamená to, že pre každý druh práce treba nájsť vhodného zamestnanca, aby dokázal vykonávať prácu na základe svojej kvalifikácie a skúsenosti. Je dôležité, aby zamestnanca práca naplňovala a motivovala ho k čo najlepším osobnostným a pracovným výsledkom.
- Optimalizácia využívania pracovníkov v danej spoločnosti. Ide v podstate o to, aby sa optimálne využívali pracovné schopnosti osôb a ich fond pracovnej doby.
- Veľmi podstatné sú dobré medziľudské vzťahy, s čím súvisí správny a efektívny spôsob pri vedení zamestnancov. Vzťahy v pracovnom kolektíve sú dôležitým faktorom pri vykonávaní práce, pretože v dobrom tíme sa pracuje efektívnejšie a výkon členov tímu vie byť v dobrom a motivovanom kolektíve pracovne prínosnejším. Samozrejmou sú priateľské vzťahy na pracovisku, a to aj medzi nadriadeným a podriadeným zamestnancom. S tým súvisí, ako daný nadriadený vedie svojich ľudí. Ak chceme, aby spoločnosť fungovala aj v budúcnosti, tak musíme dbať na medziľudské vzťahy a správne vedenie tímu, pretože stáli a lojálni zamestnanci posúvajú spoločnosť na vyššiu úroveň, a dávajú jej perspektívu do budúcnosti.
- Starieť sa o personálny, ako aj sociálny rozvoj pre zamestnancov v spoločnosti. Ide o starostlivosť a rozvoj kvalifikácie zamestnancov, o ich pracovné podmienky, ale aj životné podmienky. Ak táto starostlivosť bude dostatočná, tak pracovníci budú pociťovať vnútorné uspokojenie z práce, ktorú vykonávajú, a z toho vyplýva, že pracovníci majú pozitívny vzťah k spoločnosti.

- Ľudské práva a zákony spojené s touto oblasťou je potrebné dodržiavať, pretože vtedy sa vytvárajú dobré vzťahy zamestnancov k organizácií. Tým sa zvyšuje spokojnosť, ako aj pracovné výkony zamestnancov. Nie je nič dôležitejšie, ako spokojní zamestnanci, pretože sa vybuduje stály tím, ktorý má kladný vzťah v podniku. Z tohto dôvodu nedochádza k vysokej fluktuácii, práve naopak. Zvyšuje sa spokojnosť a dĺžka vykonávania pracovnej činnosti v spoločnosti (Koubek, 2003).

História personálneho marketingu

Prvé zmienky o personálnom marketingu siahajú do 60. rokov 20. storočia. Ak sa pozrieme hlbšie do minulosti, tak sa začal objavovať v nemeckej literatúre v tomto období. Išlo o náborov zamestnancov, ktoré sa venovali potenciálnym kandidátom. V praxi sa pojem personálny marketing začal vyskytovať a rozvíjať hneď začiatkom 70. rokov. Na zamestnanca sa začalo pozeráť ako na osobu, ktorá svojimi znalosťami dokáže prispieť k chodu danej spoločnosti. Dôležité obdobie bolo v osemdesiatych a deväťdesiatych rokoch, kedy sa personálny marketing začal rozdeľovať na interný a externý. Hlavným princípom bolo to, že sa na personálny marketing začalo pozeráť z iného uhla pohľadu. Tento uhol pohľadu vznikol tým, že v sektore manažmentu nebolo dostatočné množstvo kvalifikovaných zamestnancov. Pre tento faktor vzniká interný marketing, ktorý slúži ako nástroj na maximálne uspokojenie potrieb zákazníkov v danej firme. Je to obdobie poznatkov, ktoré hovoria, že motivácia zamestnancov, pre ich čo najlepší výkon, nie je primárnym cieľom. Primárnym cieľom je práve vzbudiť v každom zamestnancovi jeho obchodného ducha, aby sa dokázal prejavovať v konkrétnom predaji. Taktiež bolo cieľom formovať zamestnancov, ktorí budú orientovaní na zákazníkov. V 20. storočí nastáva ďalšia zmena personálneho marketingu. Prestal sa vnímať už len ako druh prostriedku na uspokojovanie potrieb zamestnancov v spoločnosti, ale zároveň sa začal považovať za nástroj, ktorý má budovať dobré meno zamestnávateľa (Myslivcová, 2017).

Dielo Philipa Kotlera *Principles of Marketing* (2012) hovorí, že na zamestnanca treba pozeráť ako na zákazníka. Táto úvaha sa považuje v súčasnej dobe za najviac prínosnú. Zákazník je stále považovaný za primárny nástroj, aby daná spoločnosť prosperovala. Avšak Kotler vraví, že zamestnávateľ by mal venovať dostatočný čas svojim zamestnancom, pretože práve oni tvoria najdôležitejší faktor v každej dobre fungujúcej

spoločnosti. Cieľom je prispôbiť svoju činnosť tak, aby sa zamestnanci cítili počas výkonu práce komfortne. Práve vtedy dochádza k uspokojovaniu potrieb zamestnancov a ich spokojnosti vo firme.

Členenie personálneho marketingu

Personálny marketing delíme na dve oblasti jeho pôsobenia a na oblasti, odkiaľ daného pracovníka chceme do spoločnosti získať. Podľa tohto ho rozdeľujeme na externý marketing a na marketing interný. Ak budeme prijímať potenciálneho uchádzača o zamestnanie z externého trhu, tak pôjde o externý, a ak dáme možnosť kariérne rásť pracovníkom vo firme, tak pôjde o interný trh. Prijímanie z oboch týchto trhoch má svoje plusy, ale aj mínusy. Existujú spoločnosti, kde je naozaj masívna fluktuácia, čo znamená, že nábor nových zamestnancov je taktiež vysoko nad priemerom. Analytik Slovenskej republiky Matej Horňák hovorí: *„Nezamestnanosť počas pandémie najskôr výrazne vzrástla o 2 percentuálne body, aktuálne však už približne rok klesá a v druhom štvrtroku 2022 bola na úrovni 6,1 %. Medziročný rast miezd si udržal aj v čase pandémie svižné tempo, s výnimkou jedného kvartálu. Zvýšená inflácia však už zahryzla do nominálnych miezd a reálne mzdy tak výraznejšie poklesli. Predpokladáme, že trend sa otočí a nezamestnanosť začne postupne jemne rásť, pričom zvýšený rast miezd okolo 8 – 9 % nepostačí na pokrytie inflácie“* (Horňák, 2021). Viaceré firmy zastávajú názor, že vzdelávať a rozvíjať svojich zamestnancov, aby dosahovali výsledky a kariérny rast je lepšie, ako neustále meniaci sa tým. Firmy si zo svojich pracovníkov urobia vlastných kvalifikovaných špecialistov. Svoje skúsenosti a znalosti využívajú a dávajú do praxe v spoločnosti, kde prácu vykonávajú. Stávajú sa vernými zamestnancami pre jednu spoločnosť na dlhé časové obdobie. V ideálnej spoločnosti, ak príde o svojho zamestnanca, tak by sa mali najprv zamyslieť nad tým, či sa nedá chýbajúca pracovná pozícia navrhnuť nejakému zamestnancovi, ktorý vo firme už pracuje, a tým mu dať možnosť naučiť sa niečo nové, a dať mu možnosť kariérneho rastu. Mnohokrát to takto v spoločnosti nefunguje, pretože spoločnosti si vyberajú z externého trhu, ktorý uprednostnia pred interným. V neďalekej minulosti bol trend, že zamestnanci svojho zamestnávateľa nemenili. Dnes tomu tak už nie je, pretože zmena zamestnania je už bežnou súčasťou života človeka. Od zmeny zamestnania ich neodradí ani výber spoločnosti, do ktorej treba dochádzať dlhšiu

vzdialenosť, poprípade sa presťahovať do inej krajiny kvôli lepšej pracovnej ponuke (Šlapák, Štefko, 2015).

Tabuľka č. 1 Personálny marketing v podnikovom prostredí

Personálny marketing		
Objekt	Myšlienková a obchodná koncepcia	
Hlavný cieľ	Optimalizácia pridanej hodnoty z ľudských zdrojov	
Smery	Interný	Externý
Čiastkové ciele	Spokojnosť a lojalita zamestnancov	Získavanie zamestnancov Budovanie dobrého mena zamestnávateľa
Oblasť pôsobenia	Podnik	Trh práce
	Starostlivosť o zamestnancov	Nábor potenciálnych zamestnancov
Aktivity	Rozvoj zamestnancov	Výber zamestnancov
	Odmeňovanie a zamestnanecké výhody	Segmentácia Umiestňovanie
	Hodnotenie zamestnancov	Komunikácia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2019. ISBN: 978-80-210-9356-0.

1.4 Marketingový mix v personálnom marketingu

Podniky vytvárajú efektívny marketingový mix pre ich produkty. Inak tomu nie je ani pri zamestnávateľoch, čiže majiteľoch spoločností. Využívajú marketingový mix a jeho podstatu smerom k potenciálnym zamestnancom na pracovné miesta, ktoré chcú obsadiť. Voľné pracovné miesto je produkt, ktorý sa ponúka zákazníkovi, v tomto prípade uchádzačovi o zamestnanie. Marketingový mix v personalistike sa využíva s cieľom, aby bol väčší záujem od potenciálnych uchádzačov o voľné pracovné pozície, a samozrejme v neposlednom rade chce firma pôsobiť, čo najviac atraktívne pre možnú novú pracovnú silu. Výsledkom je získať zamestnancov do spoločnosti a do firemného tímu, a udržať ich vo firme. Personálny marketingový mix má rôzne obsahové stránky a podľa rôznych autorov sa odlišuje. Napríklad Bednář (2013) okrem klasických 4P pridal piate, a to

osobnosť, pretože hovorí o nutnosti pozerat' sa na marketingový mix nie len z pohľadu firmy, ale aj zamestnanca ako zákazníka (Myslivcová et al., 2017).

Ďalší autori delia marketingový mix ako u služieb, a to na 7P, ktoré okrem klasických 4P zahŕňajú ľudský faktor, procesy a materiálne procesy. My si rozoberieme marketingový mix 5P, pretože v personalistike sa najčastejšie spomína práve ten v súvislosti s personálnou praxou.

1.4.1 Produkt (Product)

Produkt je jedným z prvkov marketingového mixu a je hlavnou podstatou zmien medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Taktiež je v kontexte „klasického“ marketingového mixu najbližšie k službám, pretože je tiež nehmotnej povahy a pracovník si ho nemôže vopred skúsiť ani pozrieť. Definícia, ktorá podľa Kotlera (2007) charakterizuje produkt a môže sa použiť aj v personálnom marketingu je nasledovná: *„Produkt je čokoľvek, čo ide navrhnúť na trh k upútaniu pozornosti, ku kúpe, k použitiu alebo ku spotrebe, čo môže uspokojiť túžby, prania alebo potreby.“*

V personálnom marketingu ide o proces, kedy má zamestnávateľ potrebu uskutočňovať alebo vykonávať isté aktivity či činnosti, ktoré ale musia mať istú kvalitu, a musia byť uskutočňované v istom časovom rozmedzí. Túto potrebu dokáže uspokojiť potenciálny uchádzač, čiže ponúka svoj produkt, svoju ponuku práce, ktorý má potrebné znalosti a preferencie na vykonávanie danej pracovnej činnosti. Ponúka samého seba ako produkt a svoje znalosti, kvality, schopnosti, a svoj voľný čas.

Produkt, ktorý sa ponúka je pracovné miesto od zamestnávateľa pre možného zamestnanca. Môže ísť o pracovnú pozíciu, ktorá je dlhodobou ponúkaná, ale môže ísť aj o úplne nové pracovné miesto. Tieto pozície sú špecifikované o náplň práce, čiže o vykonávanie istej pracovnej činnosti s časom, kedy sa práca bude vykonávať. Pred tým, ako sa daná pracovná ponuka zverejní, je dôležitá dôkladná analýza pracovného miesta. Analýzou sa dopracujeme k presnému názvu pracovnej pozície, organizačnej jednotke, nadriadenému a podriadenému pracovnému miestu. Taktiež sa dopracujeme ku charakteristike práce a pracovných podmienok, k vzdelaniu, ktoré budeme požadovať, poprípade prax, ktorú od uchádzača vyžadujeme a v neposlednom rade, aké špecifické znalosti požadujeme k naplneniu danej pracovnej pozície (Šikýř, 2016). Po zverejnení

popisu, ktorý nám charakterizuje pracovné miesto sa uchádzač vie rozhodnúť či je na danú pozíciu vhodným uchádzačom, či spĺňa požadované kritéria, ktoré spoločnosť od neho očakáva. Tým sa dokáže zbaviť pocitu neistoty, ak dokáže sebareflexiou ohodnotiť svoje znalosti a porovnať ich s tým, čo spoločnosť požaduje.

Spielmann (2015) v spojení s produktom píše, že produkt v personálnom marketingu je práve ponúkané pracovné miesto od spoločnosti, ktorú ponúka kompetentná osoba pracovníkom výmenou za jeho schopnosti, ktoré vie vo firme svojou aktívnou pracovnou činnosťou využiť.

Celý tento proces môžeme nazvať ako pozorovanie z oboch strán, od zamestnávateľa a od zamestnanca, kedy si vytvárajú isté očakávania jeden od druhého, a nadobúdajú isté informácie. Na záver sa vyberie tá najvhodnejšia alternatíva po dôkladnom rozhodovaní.

Dôvera je základom dobre fungujúceho vzťahu. Inak to nie je ani vo vzťahu medzi zamestnávateľom a zamestnancom, pretože budú spolu uzatvárať zmluvný vzťah, a na to je potrebná dôvera. Po získaní vzájomnej dôvery oboch strán sú schopní podpísať zmluvu o pracovnom vzťahu. Zachovanie pozitívneho prvého dojmu je častokrát rozhodujúce. Na základe skúsenosti vie zamestnávateľ a zamestnanec objektívne zhodnotiť správnosť prvého dojmu. V takomto prípade môže dôjsť len k dvom situáciám, buď sa vzájomná dôvera oslabí, alebo práve naopak sa vzájomná dôvera spevní a utuží vzťahy k nasledujúcej spolupráci (Bednář, 2013). Wickham a O'Donohue (2009) kladú veľký dôraz na to, aby bola potreba uspokojenia z práce naplnená. Produkt by mal pracovníkom poskytovať uspokojenie z práce a pocit bezpečia. Vytvorenie rovnováhy medzi osobným a pracovným životom.

Ak chceme, aby produkt firmy, v ktorej sa uchádzame o miesto, poskytoval výhody pred konkurenciou, Pratoommase (2015) odporúča zamyslieť sa nad nasledujúcimi bodmi vyplývajúce z výskumu:

- vypísaná pozícia musí byť napísaná správne a musí dávať uchádzačovi potrebné informácie o pracovnej pozícii, pretože len jasne špecifikovaný opis pracovného miesta priláka kompetentného uchádzača uchádzať sa o miesto v spoločnosti. Ak bude ponuka práce zodpovedať skutočnosti, tak zamestnanci v takomto podniku radi zotrávajú,

- odmeňovací systém a výška odmeny sú najdôležitejšími faktormi produktu na prilákanie si kvalifikovaného zamestnanca,
- veľmi cenným prínosom produktu sú existujúci pracovníci v spoločnosti a celková kultúra vo firme,
- sociálny status spoločnosti je pre uchádzača veľmi dôležitý, pretože byť hrdý za spoločnosť, v ktorej pracovník pracuje je veľmi prínosné do budúcej spoločnosti kvôli menu spoločnosti, ktoré si vytvára počas svojej existencie,
- možnosť kariérneho rastu a možnosť vzdelávania sa v rámci spoločnosti je pre zamestnancov mnohokrát primárnym faktorom (Pratoommase, 2015).

1.4.2 Cena (Price)

Cena je hodnota za vykonanú prácu – mzda alebo plat. *„Pracovná činnosť je činnosťou cieľavedomou, zámernou a systematicky vykonávanou, to jest činnosťou motivovanou“* (d' Ambrosová, 2008). Z tohto vyplýva, že vykonávanie pracovnej činnosti je úzko späté s pracovnou motiváciou. Za vykonávanie práce je odmena vo forme mzdy, prémie, osobnostného ohodnotenia alebo zamestnaneckých výhod a určuje hodnotu, čiže cenu za danú pracovnú pozíciu. V klasickom marketingovom mixe cena určuje hodnotu produktu. Nejde len o samotný faktor veľkosti odmeny, ale aj o spôsob odmeňovania pracovníkov, o celkovej štruktúre odmien a ich pravidiel. Od týchto faktorov sa odzrkadľuje výška celkovej odmeny (d' Ambrosová, 2008).

Zamestnávateľ aj zamestnanec má iný pohľad na cenu. Pre zamestnanca z hľadiska možných nákladov na zamestnanca môže byť nasledovná:

- čas, ktorý venuje vykonávaniu pracovnej činnosti,
- spoločnosť má svoju organizáciu v práci, ktorú musí nový zamestnanec akceptovať a riadiť sa ňou,
- od každého zamestnanca je požadovaný výsledok jeho práce, ktorý treba plniť,
- pracovné podmienky, ktoré má spoločnosť nastavené je potrebné akceptovať,
- fyzickou námahou a inými faktormi.

Pohľad zamestnávateľa je o niečo iný. Zamestnávateľ sa pozerá na výdaje, ktoré musí investovať pri prijímaní nového zamestnanca. Do výdajov patria mzdy, ktoré bude

musieť zamestnávateľ vyplácať zamestnancovi. Zaráďujeme sem celkové náklady na celkový proces náboru pracovníka či adaptáciu v spoločnosti. Tieto náklady predstavujú aj formu motivácie pre zamestnanca k vykonávaniu účelnej, sústavnej a systematickej pracovnej činnosti. Odmeny, ktoré zamestnávateľ poskytuje svojím pracovníkom, môžu byť hmotné, ale aj nehmotné. Do hmotných môžeme zaraďovať:

- mzdu alebo plat,
- prémie alebo odmeny,
- príspevky peňažného charakteru (príkladom je dôchodcovské poistenie),
- rôzne benefity pre zamestnancov.

V klasickom marketingovom mixe sa určuje výška odmeny podobne ako pri predajcovi. Rieši otázky týkajúce sa dostatočného a odpovedajúcemu odmeňovaciemu systému, ktorý adekvátne dokáže určiť výšku konečnej odmeny (Myslivcová et al., 2017).

1.4.3 Miesto (Place)

Do marketingového mixu zaraďuje aj miesto výkonu pracovnej činnosti. Miesto, kde sa pracovná činnosť bude vykonávať je dôležitým aspektom potenciálnych zamestnancov pri rozhodovaní či sa pre ponúkanú pracovnú pozíciu rozhodnú. Meno podniku a podniková kultúra sú jedným z hlavných dôvodov pri výbere zamestnania, na ktoré sa uchádzač pozerá, napríklad:

- správanie sa medzi pracovníkmi,
- tok komunikácie,
- vzťahy, aké na pracovisku panujú,
- spôsoby riešenia problémov,
- všeobecne uznávané normy a hodnoty (Vysokajová et al., 2011).

Pratommas (2015) rozširuje vyššie uvedené faktory o:

- zariadenie a vybavenie na pracovisku,
- infraštruktúru.

Podnikovú kultúru môžeme definovať ako základné hodnoty, názory, predpoklady (ktoré existujú v spoločnosti), vzorce chovania (ktoré sú dôsledkom týchto zdieľaných významov) a symboly (ktoré vyjadrujú spojenie medzi predpokladmi, hodnotami a chovaním členov firmy) (Lukášová et al., 2004).

Tri aspekty, ktoré tvoria kultúru v podniku:

- Základné predpoklady – je to návod, ako pristupovať k riešeniu vzniknutých situácií. Vznikajú tým, že v organizácií sa opakovane vyskytujú konkrétne problémy a ich rôznorodé spôsoby riešenia. Základné predpoklady sú stále. Ich zmena je komplikovaná, pretože sú to vopred dané skutočnosti, ktoré sú zaužívané.
- Hodnoty – hodnoty dávajú osobám istý druh predstavy, ako sa zachovať pri riešení rôznych vzniknutých situáciách. Hodnoty sú prezentované a zastáva ich vedenie spoločnosti. Ich cieľom je zminimalizovať neistoty ľudí, ktoré môžu vzniknúť.
- Výtvary – výtvary sú prejavy, ktoré môžeme buď vidieť, počuť alebo cítiť. Sú to akési prejavy kultúry, do ktorých môžeme zaradiť jazyk, pracovné prostredie, štýl obliekania, príbehy spoločnosti, spôsoby oslovenia (tykanie, vykanie) a mnoho ďalších (Belohlávek et al., 2006).

1.4.4 Komunikácia (Promotion)

Komunikáciou sa dá rozumieť celkový opis danej pracovnej pozície. Patrí sem dojem firmy na trhu práce, ako sa prezentuje, a aké má meno. Takže ide vlastne o jasne danú vypísanú pozíciu od firmy pre potenciálnych uchádzačov o zamestnanie. Uchádzača má táto ponuka motivovať a vyvolať v ňom záujem o kontaktovanie spoločnosti kvôli danej pracovnej pozícii. Každá spoločnosť sa sama rozhodne, aký spôsob a metódu zvolí pre uverejnenie danej pracovnej ponuky (d' Ambrosiová, 2008).

„Cieľom komunikácie je, aby si boli potencionalni i existujúci zamestnanci vedomí výhod daného pracovného miesta. Spoločnosť môže čerpať zo širokého spektra komunikačných kanálov, prostredníctvom ktorých komunikuje s cieľovými zamestnancami“ (Myslivcová et al., 2017).

Predmetom komunikácie je:

- budovanie dobrého mena a posilnenie značky spoločnosti zamestnávateľa na vnútornom a vonkajšom trhu,
- mať vybudovanú povest', ktorá vplýva pozitívne pre verejnosť,
- zameriavať sa na prednosť firmy a ich ďalšie posilnenie a budovanie,
- uchádzači, ktorí by mohli byť vhodnými kandidátmi na konkrétne pozície musia dostať potrebné informácie skôr ako od konkurencie.

1.4.5 Osobnosť (Personality)

Ak chceme pochopiť osobnosť ako jeden z faktorov v marketingu, je potrebná jeho základná charakteristika. Tento pojem je najčastejšie používaný v psychológii, a patrí k najviac používaným práve v tomto odvetví. Pojem osobnosť má mnoho vysvetlení, od stručných, až po rozsiahlejšie. Všetky definície osobnosti majú ten istý význam, v ktorých sa nachádzajú tieto tri fakty:

- osobnosť tvorí veľký súbor a súhrn momentov, ako sú napríklad rôzne charakterové črty, postoje, vlastnosti, návyky a podobne,
- považuje sa za veľmi komplikovaný systém, ktorý obsahuje štruktúru pospájanú z mnoho dielov,
- osobnosť sa taktiež vyznačuje svojou jedinečnosťou, originalitou, odlišnosťou od druhých osôb, každý jedinec je originál (Čáp, 2001).

Smékal (2009) definuje osobnosť ako z pohľadu psychológie, tak aj z pohľadu personálneho marketingu nasledovne: *„Človek je osobnosť vtedy, keď má svoju tvár, keď je autorom svojich činov, keď nekopíruje a nenapodobňuje, ale keď zodpovedne stojí za tým, čo robí, keď jedná s vedomým dôsledkov svojich činov. Osobnosť je daná predovšetkým tým, čo činí, ako sa stavia k druhým ľuďom, ale tiež tým, ako vie komunikovať so svojim vnútom a kontrolovať svoju činnosť svojim vedomým a tým, ako uvedomele, zodpovedne a ohľaduplne rieši úlohy svojho života.“*

Osobnosť v personálnom marketingu môžeme chápať ako poňatie hodnôt dvoch strán navzájom, a to medzi zamestnávateľom a potenciálnym zamestnancom. Uchádzač pri hľadaní zamestnania pozerá na osobnosť daného podniku, jeho meno na trhu a kultúru,

ktorá sa vyskytuje v spoločnosti. Zamestnávateľ si vyberá zamestnanca podľa jeho schopnosti, podľa ktorých ho vie dosadiť na pozíciu vhodnú vzhľadom na jeho schopnosti. Hľadá takého človeka, ktorý sa dokáže stotožniť s politikou firmy, dokáže sa začleniť do kolektívu a dokáže pracovať aj ako tímový hráč (Bednár, 2013).

Pracovná pozícia, ktorá sa zverejní na kariérnych stránkach a sociálnych sieťach má charakteristické kritéria. Z marketingového poňatia osobnosti znamenajú kritéria, ktoré firmy často požadujú nasledovné:

- prax – prax, ktorú uchádzač získal v predchádzajúcom zamestnaní a dopomôže mu k lepšiemu výkonu v práci a zvládaniu istých pracovných úloh,
- znalosti – potrebné vedomosti, ktoré uchádzač ovláda pre oblasť práce, o ktorú prejavil záujem,
- schopnosti správania – každá pracovná pozícia si vyžaduje iné chovanie, avšak podľa firemnej kultúry a už zaužívaného správania sa v spoločnosti je potrebné sa takého držať, vyplýva to zo správania pracovníkov, ktorí už vo firme efektívne pracujú a dodržiavajú hodnoty a kultúru v spoločnosti,
- skúsenosti a znalosti – sú to znalosti, ktoré sú potrebné pre vykonávanie pracovnej činnosti pre konkrétnu pracovnú pozíciu,
- odborná príprava a výcvik – potenciálny zamestnanec by mal mať odborné znalosti či vzdelanie, poprípade výcvik, samozrejme podľa druhu práce, ktorú bude vykonávať,
- zvláštne požiadavky – tieto požiadavky súvisia napríklad so zmenou pracovného miesta, s cestovaním a podobne,
- špecifické požiadavky – sú to požiadavky, ktoré súvisia s hľadaním nových trhových možností alebo s vývojom nových produktov, či výrobkov za účelom lepšieho predaja, zvýšením efektivity, či služieb poskytovaných zákazníkom (Armstrong, Taylor, 2015).

V personálnom marketingu sa často vyskytujú ďalšie „P,“ ktoré sa vyberajú podľa skúmaného oboru. Sú to tieto:

- Ľudia (People) – ide o ľudský faktor, ktorý rieši celú komunikáciu, ktorá prebieha medzi vybratým kandidátom a zamestnávateľom. Komunikácia spoločnosti

s potenciálnym zamestnancom mnohokrát dokáže ovplyvniť rozhodnutie kandidáta pracovať pre spoločnosť,

- Procesy (Process) – v procesoch ide o firemné procesy, ktoré sa používajú pri náboře pracovnej sily. Taktiež sú to procesy, ktoré majú slúžiť na to, aby sa novoprijatá osoba ľahšie dokázala začleniť do kolektívu a celkovo do firmy, do ktorej nastupuje.
- Materiálne zabezpečenia (Physical evidence) – v klasickom marketingovou mixe by sme do tejto skupiny zaradili služby. Pri službe nie je produkt hmotný, tak to je aj pri personálnom marketingu. Nedá sa ho dotknúť. Nevieme, o aký druh práce presne pôjde. Preto do skupiny fyzickej evidencie môžeme zaradiť niečo, čo sa dá zhmotniť. Príkladom pri personálnom marketingu budú náborové brožúry, ale tiež by sme sem mohli zaradiť stánok na veľtrhu práce (Spielmann, 2015).

1.5 Interný personálny marketing

Cieľom interného personálneho marketingu je sústreďovať sa na svojich pracovníkov v danej spoločnosti, riešiť procesy a postupy, zaoberať sa potrebami svojich zamestnancov a ich spokojnosťou. Slúži tiež na to, aby zamestnanci zotrvali vo firme a ostali tu pracovať. *„Zamestnanci sú najdynamickejšia časť všetkých zdrojov každej organizácie. Ak by mali realizovať všetok svoj pracovný potenciál, je nutné, aby ho vedenie organizácie venovalo neustálou a plnou pozornosťou tiež z hľadiska ich odborného rozvoja“* (Šlapák, Štefko, 2015). V každej sfére sa zaoberáme maximálnou spokojnosťou a rozvojom zamestnancov, inak tomu nie je ani v internom personálnom marketingu. Avšak netreba zabúdať na pozorovanie ich nákladovosti, efektivity a plnenie strategického cieľa organizácie. Aby firma tento cieľ plnila, je podstatné, aby zamestnanci poznali stratégiu spoločnosti a boli s ňou stotožnení. Ak sa pracovníci so stratégiou a cieľom spoločnosti stotožnia, je to vidieť na ich efektivite, oddanosti a považujú zamestnávateľa za pracovného partnera na dlhšie časové obdobie, poprípade na neurčito. Začínajú byť spokojní sami so sebou, čím ich práca naplňa a odzrkadlí sa to na ich výsledkoch. Meno podniku je na trhu práce dôležitým prvkom. Keď je zamestnanec vo firme spokojný, prispieva svojim pozitívnym hodnotením pri budovaní dobrého mena spoločnosti (Šlapák, Štefko, 2015).

V ďalšom texte sa budeme zameriavať na personálne činnosti, ktoré sa pri internom personálnom marketingu najčastejšie vyskytujú.

Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov prebieha v spoločnosti formou pohovoru so svojim nadriadeným. Častokrát sa stáva, že spoločnosť neprikladá dôležitosť týmto hodnoteniam zamestnancov. Pre väčšinu zamestnancov je takáto forma hodnotenia prínosná a motivujúca z hľadiska ich ďalšieho pôsobenia vo firme. Tento pohovor prebieha raz až dvakrát ročne za účelom zistenia schopnosti daného zamestnanca, jeho motivácie a možnosťou kariérneho rastu vo firme. Hlavnou podstatou sú otázky zaoberajúce sa nasledovným:

- zhodnotením práce v minulom roku,
- určenie si cieľov na nadchádzajúci rok,
- tvorba školiaceho procesu a rozvoja,
- prediskutovanie nápadov,
- sú ukazovateľom na možný kariérny rast (Forsyth, 2006).

Ak chce firma pozitívne motivovať, tak si treba pripraviť proces pohovoru, pretože tým získate čo najviac informácií, ktoré potrebujete vedieť pre správne a objektívne vyhodnotenie hodnotiaceho pohovoru. Pravidlá, ktorých je dobre sa držať sú:

- mať správne nastavený proces, ktorý bude logický a sústreďuje sa na pozitívnu zmenu v rámci spoločnosti v blízkom časovom horizonte,
- vytvoriť si obsah pohovoru, ktorého výsledkom budú použiteľné získané informácie,
- oficiálne pozvať zamestnanca na hodnotiaci pohovor a nechať mu dostatočný čas na prípravu,
- tento pohovor je o zamestnancovi, treba ho nechať hovoriť,
- rozhovor má byť cielený na budúcnosť vo firme, nie na minulosť (Forsyth, 2006).

Motivácia a odmeňovanie zamestnancov

Personálny proces, ktorý patrí medzi najdôležitejší, je proces motivácie a odmeňovania. Ak zamestnanec cíti spravodlivosť v odmeňovaní, tak vzniká z jeho strany lojalita a výkonnosť jeho práce je maximálne efektívna. Ide o všetky aspekty, od tých peňažných až po rôzne bonusy, benefity spoločnosti a podobne. Dostačujúcou mzdou si viete prilákať uchádzača do firmy. Kandidáti pri výbere spoločnosti pozerajú práve na benefity a mzdu, pre ktoré sa rozhodne pre vás pred konkurenciou. V neposlednom rade hrajú veľkú rolu okrem miezd a benefitov aj vzťah na pracovisku medzi zamestnancami, vzťah nadriadeného s podriadeným, komunikácia organizácie so zamestnancami, kultúra firmy a jej stratégia, individuálny prístup k pracovníkovi a všeobecne správanie sa vo firme medzi kolegami. Najväčšia motivácia pre zamestnanca je správne nastavený odmeňovací systém. Podľa neho je častokrát vidieť efektivitu práce ľudí a celkové nasadenie. Získavate si tým ich vernosť a lojalitu. Stratégia odmeňovania je súčasťou personálnej stratégie a vyjadruje nasledovné:

- o aký typ zamestnanca má záujem v rámci trhu práce v odbore a v lokalite, v ktorej pôsobí,
- akým spôsobom sa vyrovná so zásadou „za rovnakú prácu rovnaká odmena“,
- spôsob ocenenia nadštandardného výkonu, a naopak znižovania odmeny za nedostačujúcu prácu,
- považovanie každého pracovníka za rovnako cenného pre firmu,
- aký je pomer uplatňovania odmien za prácu jednotlivca a za prácu v tíme,
- aké prostriedky a formy odmeňovania zvolí spoločnosť pri ich realizácii (Frischmann, Žufan, 2017).

Starostlivosť o zamestnancov

Ide o personálnu činnosť, pri ktorej ide o starostlivosť o zamestnancov spoločnosti. Ak je firma známa tým, že zamestnávateľ si svojich zamestnancov váži a prispieva tomu rôznymi spôsobmi, tak takáto spoločnosť nebude mať núdzu o kandidátov. Dobrou starostlivosťou o svojich zamestnancov si organizácia utužuje a vytvára dobré vzťahy so zamestnancami. Spokojný zamestnanec dosahuje lepšie výsledky a je efektívnejší pre spoločnosť ako zamestnanec, ktorý nie je spokojný. Spokojní pracovníci sa stávajú stálymi

zamestnancami firmy a kľúčovými zamestnancami. Potenciálny zamestnanec pri výbere firmy dbá na to, aby boli vo firme dobré medziľudské vzťahy, pretože cítiť sa v spoločnosti komfortne môže byť rozhodujúcim faktorom zotrvania vo firme. Atraktívna spoločnosť je vtedy, keď zamestnávateľ dokáže naslúchať svojim zamestnancom, taktiež im dáva všetky potrebné informácie, ktoré pracovník potrebuje mať. Venovať sa svojim zamestnancom a nebrať ich ako samozrejmosť pomáha budovať dobré meno spoločnosti. Pomáha tiež k zvýšenému počtu kandidátov a k znižovaniu fluktuácie (Koubek, 2009).

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Keď sa uchádzači hlásia o pracovné miesto v podniku, tak ich mnohokrát zaujíma perspektíva do budúcnosti z hľadiska kariérneho rastu. Ak sa zamestnanec dokáže kariérne posúvať vo firme, je hneď atraktívnejšia pre neho, ale aj pre verejnosť. Kariérny rast prichádza so získavaním nových pracovných skúseností, čím sa im zvyšuje kvalifikácia. Tým pádom je schopný dosiahnuť kariérny rast a navýšiť si svoju mzdu. Na zvyšovanie svojich odborných znalostí prispieva vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v rámci spoločnosti. Ak firma chce a investuje do vzdelávania, a rozvoja svojich ľudí, je atraktívnejšia pre zamestnanca (Koubek, 2011).

Zamestnanci, ktorí sa môžu vzdelávať a chcú sa vzdelávať, majú lepšiu perspektívu k dosahovaniu lepších výsledkov a cieľov. Týmto procesom vzniká to, že firma zamestnáva plne kvalifikovaných a vzdelaných zamestnancov, o ktorých sa treba starať, aby nešli pracovať ku konkurencii. Vzdelávať pracovníkov a rozvíjať ich talent, a znalosti sa môže hneď niekoľkými spôsobmi:

- učením sa – rozvíjať svoje schopnosti, skúsenosti, znalosti, čím si zamestnanec zmení prístup a správanie, ktoré dopomáha k učeniu a rozvoju samého seba ako v práci, tak aj v osobnom živote,
- všeobecným vzdelávaním – ide o vzdelávanie, kedy človek nadobúda znalosti či skúsenosti, ktoré dokáže využiť v denno-dennom živote,
- odborným vzdelávaním – zameriava sa na vzdelávanie v konkrétnom odbore a získava odbornosť v istej problematike, na ktorú sa sústreďuje pri vykonávaní určitého zamestnania,

- rozvíjaním sa (zvyšovať kvalifikáciu) – nadobúdanie vyššej kvalifikácie, odbornosti a rozširovanie potenciálu (Šukýř, 2016, Armstrong, Taylor, 2015).

Každodennou súčasťou a úlohou jednotlivca sa v tomto modernom období stalo práve vzdelávanie a prijímanie informácií, ktoré navyšujú kvalifikáciu a pracovné schopnosti. Zamestnávateľia majú na uchádzačov čoraz vyššie nároky, preto si ľudia uvedomujú, že zvyšovať svoje vedomosti je potrebné, ak chcú niečo dosiahnuť a zamestnať sa v rôznych organizáciách. Človek sa dokáže formovať a vzdelávať v dvoch sférach. Prvá je vzdelávanie samého seba v osobnom živote v priebehu celého života. V druhom prípade ide o rozvoj v rámci firmy, ktorá ho v tom podporuje (Koubek, 2015).

1.6 Externý personálny marketing

Externý personálny marketing má jasný cieľ. Ozývať sa uchádzačom a zamestnávať kvalifikovaných ľudí do svojej spoločnosti, pričom cieľom je budovať dobré meno firmy ako zamestnávateľa. Ak je vybudované dobré meno, zamestnanci sa hľadajú ľahšie, z čoho vyplýva, že vo firme chcú ostať pracovať a fluktuácia je nižšia, poprípade minimálna. Treba začať už pri náborových kampaniach, ktoré treba správne smerovať na uchádzačov (Gogolova et al., 2015).

Pri externom personálnom marketingu ide o činnosti, ktoré sa týkajú vonkajšieho komunikačného systému medzi organizáciou a uchádzačmi o pracovné miesto, nábor uchádzačov z externého trhu. Ide o celý systém budovania dobrej povesti podniku ako schopného zamestnávateľa. Tieto činnosti sa uskutočňujú ako externé marketingové aktivity, takže vzťahy s verejnosťou mierené na uchádzačov o prácu (Synowiec, 2016).

Podľa Jorna (2015) dokáže firma využiť externý personálny marketing pre nadobúdanie novej posily napríklad prezentovaním spoločnosti na rôznych výstavách práce, taktiež pri spoluprákach so študentami, ktorí vedľa podniku odprezentovať v svojich bakalárskych a diplomových prácach. Tiež sa dá využiť na Trainee programoch a ponúknuť študentom stáže, prezentovať firmu na univerzitách či v meste, kde spoločnosť sídli. Aj takto sa dá vytvárať dobré meno spoločnosti.

V ďalšom texte sa budeme zameriavať na personálne činnosti, ktoré sa pri externom personálnom marketingu najčastejšie vyskytujú.

Značka zamestnávateľa

Značka zamestnávateľa sa prekladá do angličtiny ako „*employer branding*.“ Hlavným cieľom je komunikácia so zamestnancami, ktorí nastúpia do danej spoločnosti, ale aj s tými, ktorí pre firmu už pracujú. Angličania Beckhaus, Tikoo (2004) tvrdia, že pojem „*employer branding*“ bol prvýkrát spomenutý v minulom storočí v 90. rokoch. Prvé zmienky definície sa objavili v roku 1996 v magazíne Brand Management od autorov Barrow a Ambler. Takže ide o pojem, ktorý je v podstate novým pojmom. Komunikovanie hodnôt spoločnosti zamestnávateľa, cieľoch firmy či originalite zamestnávateľa sú formami prečo by si mali potenciálni zamestnanci vybrať práve pracovné ponuky danej spoločnosti. Taktiež sa týmto vytvárajú pozitívne vzťahy s novoprijatými zamestnancami. Do tejto komunikácie sú vnášané emócie. Podľa Barow a Mosley môžeme identifikovať značku zamestnávateľa ako „*množinu príležitostí, ktorá podporuje to najlepšie z kultúry organizácie*“ (Barow, Mosley, 2010). S tou definíciou tiež súhlasí Koubek, ktorý hovorí že: „*Základ úspešnej značky zamestnávateľa tvorí predovšetkým to, pokiaľ organizácia dodržiava pravidla slušného správania, dodržiava zákony a rešpektuje potreby a záujmy pracovníkov. Veľmi dôležitá je starostlivosť o pracovné podmienky a pracovné prostredie, istota zamestnania, humanizácia práce, rozmanitá a zaujímavá práca. Zásadný význam majú tiež priateľské a harmonické vzťahy s kolegami a s nadriadenými, zlepšovanie kvality pracovného života, uplatňovaný štýl riadenia, participácia pracovníkov na riadenie, ich rozvoj a vzdelanie, sociálna politika organizácie, nastavený systém odmeňovania a zamestnanecké výhody. Z týchto nástrojov je viditeľné ich zameranie skôr na vnútorné prostredie organizácie, hovoríme teda o internom personálnom marketingu. Ten sa popri podpore stability, lojality a angažovanosti existujúcich zamestnancov podieľa tiež na posilňovaní ich pracovnej spokojnosti. Práve spokojnosť a lojalitu zamestnancov ide považovať za kľúčové ukazovatele silnej a efektívnej značky zamestnávateľa*“ (Koubek, 2007). Z literatúry je jasné, že značku zamestnávateľa tvorí spoločnosť už od svojho úplného začiatku svojimi doterajšími činmi a celkovým pôsobením firmy. Jedným z najdôležitejších ukazovateľov je komunikácia. Bursová (2009) hovorí, že pri budovaní značky zamestnávateľa si treba vopred určiť analýzu informácií pre určenie pozície, takže

„čo chceme a čo ponúkame.“ Výsledkom tejto analýzy bude určenie stratégie spoločnosti či momentálnej, alebo tej do budúcnosti. Týmto nechceme len získať náskok pred konkurenciou na trhu, ale aj z hľadiska riadenia ľudských zdrojov. Chceme získať lojalitu od zamestnancov a ich dlhodobé pôsobenie v danej firme. Vybudovať si značku zamestnávateľa, ktorá má dobré meno a je lepšia ako u konkurencie, je dlhodobá stratégia, ktorej cieľom je vybudovanie efektívnej identity spoločnosti, ako sa na podnik pozerá verejnosť, potenciálni zamestnanci a zamestnanci, ktorí vo firme pracujú. „Vzhľadom k tomu, že sme ľudské bytosti, a nie ozubené kolieska, hrajú predpoklady, normy a záujmy kľúčovú úlohu v našom správaní“ (Laloux, 2014).

Obsadzovanie pracovných pozícií

Každá spoločnosť počas svojej existencie bude prijímať nových zamestnancov do spoločnosti na rôzne pracovné miesta. Prvá alternatíva je, že firma sa rozhodne vytvoriť novú pozíciu, ktorú treba obsadiť, a tým rozširuje svoj tím. Druhou možnosťou je obsadenie pracovnej pozície, ktorá prišla o svojho zamestnanca z dôvodu výpovede pracovnej zmluvy, poprípade z dôvodu nástupu na materskú dovolenku. Všetko je na danej spoločnosti, pre ktorý postup sa pri obsadzovaní pracovnej pozície rozhodne. Neexistuje presne stanovený proces na obsadzovanie pracovnej pozície, ktorá vzniká, alebo na obsadzovanie pozície, ktorú treba obsadiť. Dôležité je personálne plánovanie, jasné stanovenie daného pracovného miesta. Obsahuje postupy od získavania, výberu, prijímania či adaptácie zamestnancov (Šikýř, 2016).

Výber a prijímanie nových pracovníkov

Ak chceme vybrať do spoločnosti uchádzača, ktorý sa stane členom tímu, musíme vhodne zvážiť všetky výhody a nevýhody. Výber zamestnanca je proces, ktorý môže byť časovo, ako aj finančne nákladný. Každé rozhodnutie prináša riziko, že nebude správne. Cieľ výberu kandidáta na obsadenie pracovného miesta je posúdenie jeho schopnosti, kvalifikácie a v neposlednom rade výber ideálneho zamestnanca na danú pozíciu. Podstata celého výberu je zhodnotenie predpokladov a kvalifikácie kandidáta s jeho nárokmi, aké očakáva od spoločnosti (Dvořáková, 2012).

„Významnou súčasťou výberového pohovoru je jasne si stanoviť vzájomné očakávania uchádzača o zamestnanie a zamestnávateľa. Jedná sa o pomerne zložitý, mnohovýrobový problém, ktorý ovplyvňuje následné pôsobenie pracovníka v organizácii, a ktorý je v odbornej literatúre spojovaný s pojmom psychologická zmluva medzi jedincou a organizáciou“ (Mayerová, Růžicka, 2000).

Pojem „psychologická zmluva“ je nepísaná zmluva medzi zamestnancom a zamestnávateľom, kde je zhrnutie ich očakávaní. Jej hlavnou úlohou je to, aby nedošlo k zbytočnému sklamaniu potenciálneho zamestnanca, ale aj zamestnávateľa. Touto zmluvou sa ma predchádzať tomu, že obe strany si povedia svoje požiadavky jasne a zrozumiteľne. Pri prijímaní nového zamestnanca ide vlastne o predávanie si informácií medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Taktiež ide o plnenie právnych a administratívnych povinností a mnoho ďalších kritérií, ktoré sú spojené s prijímaním a nástupom do zamestnania. Patrí sem uzatvorenie pracovnej zmluvy, školenie bezpečnosti ochrany zdravia pri práci, jasne stanovená pracovná náplň a platové podmienky. K tomuto dochádza až v momente, keď sa kandidát rozhodne prijať pracovné miesto. Tieto úkony spravidla vykonáva personalista alebo personálny útvar. V zákonníku práce je presne definovaný (Armstrong, Taylor, 2015).

2. Cieľ práce

Primárnym cieľom diplomovej práce ja bližšie špecifikovať personálny marketing v spoločnosti OKAY, s.r.o., a navrhnúť opatrenia na jeho skvalitnenie.

Pre dosiahnutie tohto cieľa sme využili hĺbkový rozhovor so zamestnancom firmy, ktorý nám pomohol k vypracovaniu návrhov a odporúčaní pre zlepšenie vybraných oblastí interného, ako aj externého personálneho marketingu. Pomocou dotazníka spokojnosti sme zistili pohľad zamestnancov na zamestnávateľa, čím sme mohli vypracovať objektívne odporúčania pre skvalitnenie personálneho marketingu v analyzovanej spoločnosti.

Pre úspešné splnenie hlavného cieľa bolo potrebné zadefinovanie parciálnych cieľov v teoretickej a praktickej časti diplomovej práce:

Teoretická časť:

- charakteristika ľudských zdrojov a personálneho marketingu
- charakteristika úloh a organizácie personálneho útvaru
- význam marketingového mixu v personálnom marketingu
- objasnenie interného a externého personálneho marketingu

Praktická časť:

- charakteristika objektu skúmania – OKAY, s.r.o.
- preskúmanie konkurencie skúmaného objektu
- zhodnotenie interného a externého personálneho marketingu v spoločnosti OKAY, s.r.o.
- odporúčania a návrhy na zlepšenie personálneho marketingu v skúmanom objekte
- charakteristika zamestnancov spoločnosti a odporúčania správania sa ku konkrétnym typom zamestnancov

Pre účely spracovania diplomovej práce sme formou hĺbkového rozhovoru so zamestnancom spoločnosti na pozícii špecialistu pre starostlivosť o zamestnancov získali odpovede na dve výskumné otázky:

VO1: Ako je využívaný interný a externý personálny marketing v spoločnosti?

VO2: Aké typy charakterov zamestnancov prevládajú v spoločnosti?

3. Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania – OKAY, s.r.o

Rodinná spoločnosť, ktorá sa zaoberá predajom elektrospotrebičov a nábytku v Českej a Slovenskej republike vznikla v roku 1994. Je to česká spoločnosť, so sídlom v Brne a jej jediným majiteľom od jeho úplného začiatku je Jindřich Životský. Firma zamestnáva vyše 1500 zamestnancov, množstvo podnikateľov a odborných zamestnancov, ktorí pomáhajú k úspešnému chodu celej tejto českej spoločnosti. Úspešnosť firmy môžeme vidieť na základe 12 miliónov spokojných zákazníkov.

Obrázok č. 1 OKAY elektro nábytok



Zdroj: Dostupné na: <https://www.okay.sk/collections/dph-12-08/fil-kompatibilita-znacky-home-friend>

Táto spoločnosť sa snaží naplniť svoje poslanie urobiť všetkých zákazníkov maximálne spokojnými. Urobiť ich život krajším a jednoduchším. Cieľom je byť najúspešnejším predajcom cez kamenné predajne, ale aj cez e-shop. Zakladá si na skvelom zákazníckom servise, ktorý sa snažia poskytnúť každému jednému zákazníkovi, čím si budujú stálu klientelu, pretože nie je nič dôležitejšie, ako spokojný zákazník, ktorý sa sem rád vracia. Motto spoločnosti: „Náš zákazník, náš pán.“

Na slovenský trh sa firma dostala v roku 2002, kde otvorili niekoľko predajní, ktoré fungujú dodnes. Svoje predajne každým rokom rozširujú a otvárajú ďalšie. V roku 2010 sa spoločnosť stala obchodníkom roka za predaj elektrospotrebičov podľa GE MONEY BANK. O 2 roky neskôr sa firma rozhodla spustiť ich prvý internetový predaj v Českej republike. Keďže sa firma neustále rozrastala, tak sa rozhodli odkúpiť nábytkovú

spoločnosť JENA Nábytok, ktorý sa v roku 2020 oficiálne premenoval na OKAY Nábytok. V roku 2021 získala firma OKAY Slovakia ocenenie od BEST BUY za najlepší pomer ceny a výkonu.

Táto spoločnosť poskytuje množstvo pracovných pozícií pre potenciálnych zamestnancov, ktorí majú prax. Avšak veľké pozitívum je, že zamestnáva aj čerstvých absolventov, ktorým dáva možnosť získať potrebnú prax, ktorú môžu využiť pri kariérnom raste, poprípade v inej spoločnosti.

Obrázok č. 2 OKAY v čase



Zdroj: vlastné spracovanie

3.2 Analýza konkurencie

Ako každá spoločnosť, tak aj táto má svoju konkurenciu. Cieľom je byť lepší ako konkurencia, práve preto sa spoločnosť snaží mať bezkonkurenčne najlepšie ceny. Avšak nie vždy je to jednoduché držať si prvenstvo. Medzi hlavných konkurentov sme zaradili dve spoločnosti, ktoré predávajú nábytok. Ide o ASKO-NÁBYTOK a Decodom. Z firiem, ktoré predávajú elektrospotrebiče, sú najväčšími konkurentami DATART, PLANEO Elektro, ALZA a NAY Elektrodom, pod ktorú patrí Electro World.

ASKO-NÁBYTOK

Patrí medzi najväčších predajcov nábytku v Českej republike. Na českom trhu je už 31 rokov od roku 1991. Prvá predajňa bola v tomto roku otvorená v Prahe. Spoločnosť sa rozhodla expandovať na slovenský trh v roku 2006. Na Slovensku sa prvá kamenná predajňa otvorila v Nitre. Po tejto predajni nasledovalo otvorenie ďalších ôsmich predajní po celom štáte, kde ponúka široký sortiment nábytku.

Obrázok č. 3 ASKO Nábytok



Zdroj: Dostupné na: https://doma.cas.sk/interier/vyhrajte-postel-carlos-od-firmy-asko-nabytok/attachment/asko_sk_cmyk-2/

Aj táto firma sa snaží byť najlepším predajcom nábytku vo svojich predajniach, ako aj na e-shope. Kladú dôraz na dokonalý zákaznícky servis a skvalitňovanie ponúkaných služieb. Spoločnosť ASKO-NÁBYTOK zamestnáva vyškolených odborníkov, ktorí bezplatne ponúkajú poradenstvo v oblasti nábytku pre všetkých zákazníkov, ktorí sa rozhodnú navštíviť predajne a web stránku. Garantujú maximálnu spokojnosť zákazníkov.

DECODOM

Tradičná slovenská firma, ktorá sa zaoberá výrobou a predajom nábytku. Na slovenskom trhu sa objavuje už viac ako sto rokov. Zakladá si na tradičnom drevárskom remesle a úcte k svojim zákazníkom. Líder vo výrobe a exporte nábytku na Slovensku s prehľadom v aktuálnych trendoch, rozsiahlym know-how v nábytkárstve, víziou do budúcnosti a modernými technológiami. Zaraďuje sa medzi špičky výrobcov kuchynského nábytku na Slovensku. Ponúka službu liniek na mieru FAMILY pre akékoľvek pôdorysy, aj tie atypické. Patrí medzi najväčších a najvýznamnejších exportérov nábytku do obývacích izieb. Zákazník má možnosť využiť službu ROUTE. Ide o komplexný program nábytku na mieru v jednom dizajne pre celý interiér.

Obrázok č. 4 Decodom



Zdroj: Dostupné na: <https://vizualizacky.com/sk/klienti-vizualizacie-virtualna-realita-v-stavebnictve/decodom-logo/>

V ich ponuke tiež nájdete výrobu nábytku do spální, detských izieb, predsiení a pracovní. Zameriavajú sa na dokonalú kvalitu výrobného materiálu a jeho celkového opracovania. Ich poslanie je urobiť zákazníkov šťastnými a zjednodušiť im kvalitu života. Ponúka praktický a funkčný nábytok do domácnosti.

DATART

Ďalšou konkurenciou je spoločnosť DATART, ktorá sa od roku 1990 vyskytuje na českom aj slovenskom trhu. Svoje kvalitné služby a produkty predáva cez svoje kamenné predajne, ale aj cez ich e-shop.

Obrázok č. 5 DATART



Zdroj: Dostupné na: <https://www.kia.sk/sk/produkt/datart>

Prvá predajňa bola oficiálne otvorená v roku 1992. V roku 1999 mala spoločnosť DATART v Českej republike už 12 plne funkčných kamenných predajní. V tom istom roku sa na Slovensku v Banskej Bystrici otvorila prvá slovenská pobočka. V roku 2003 sa v súťaži GE Money Bank stal predajcom elektrospotrebičov. O rok neskôr mala spoločnosť DATART už 22 predajní. V Česku ich bolo 15 a na Slovensku 7. Zároveň sa stal „Najobľúbenejším obchodníkom roku 2004.“ V roku 2021 získal ocenenie najdôveryhodnejšej značky. V tomto roku sa otvoril nový centrálny sklad s dvojnásobnou kapacitou.

PLANEO

PLANEO Elektro už vyše 13 rokov pôsobí na slovenskom trhu, kde sa snaží ponúkať tie najlepšie služby a produkty v oblasti elektrospotrebičov. V roku 2019 malo 50 predajní po celom Slovensku a neustále sa zväčšovali. Práve v Košiciach sa otvorila jubilejná 50-tá predajňa. Prvá predajňa sa na Slovensku otvorila v októbri v roku 2009 v Prievidzi. Hneď po tom nasledovalo otvorenie predajní v Trnave a Bratislave. Takýmto rýchlym tempom sa ďalej PLANEO rozširovalo po celom Slovensku vo väčších mestách. PLANEO Elektro ponúka veľkú a malú bielu techniku, spotrebnú elektroniku, IT a telekomunikačnú techniku, potreby pre domácnosť, záhradnú techniku, hračky a hudobné nástroje. V roku 2019 sa stáva najrýchlejšie sa rozvíjajúcou spoločnosťou v oblasti elektrospotrebičov, ktorý zamestnáva vyše 700 odborníkov ponúkajúcich ten najlepší servis. Pravidelne navyšuje odbornosť a vedomosti svojich zamestnancov.

Obrázok č. 6 PLANEO Elektro



Zdroj: Dostupné na: <https://www.planeo.sk/>

ALZA

Prvé zmienky o spoločnosti ALZA siahajú do roka 1994, kedy firma pôsobila pod hlavičkou fyzickej osoby. Od roku 1998 získala významné postavenie na českom trhu, kedy sa začala značka budovať a rozvíjať. Na slovenský trh sa spoločnosť ALZA dostala už v roku 2004. Expandovanie na Slovensko bolo správnym krokom, čo bolo vidieť na číslach obrátov. Pre vysoký záujem od zákazníkov sa stala poprednou spoločnosťou na Slovensku v predaji elektrospotrebičov. Pre tento fakt a ziskovosť sa rozhodla rozšíriť svoje pobočky. Významným rokom sa stal rok 2015, kedy ALZA otvorila moderné logistické centrum v Senci a v roku 2021 nový showroom v Bratislave.

Obrázok č. 7 ALZA



Zdroj: Dostupné na: <https://centronitra.sk/obchod/alza/>

Marketing je pre spoločnosť ALZA skutočne dôležitým faktorom. O tom, že sa im to funguje nemusí nikto pochybovať, pretože niet človeka, ktorý by nepoznal známeho mimozemšťana Alzy, ktorý reprezentuje spoločnosť už od roku 2008 a dodnes ho môžete stretávať na internete, v televízií, ale aj na pobočkách tejto úspešnej spoločnosti.

NAY Elektrodom

Spoločnosť NAY, a.s. patrí medzi najväčších špecializovaných maloobchodných predajcov elektroniky na Slovensku. Jej trhovú podiel sa pohybuje okolo 25 %. Prvé zmienky o spoločnosti siahajú do 90-tych rokov 20-tého storočia. Od samotného začiatku sú jedinými majiteľmi a zakladateľmi spoločnosti Peter Zálešák a Ján Tomáš.

Obrázok č. 8 NAY Elektrodom



Zdroj: Dostupné na: <https://www.owler.com/company/nay>

Súčasťou skupiny NAY, a.s. je spoločnosť Electro World. V roku 2002 vstúpil na český trh otvorením prvej veľkoformátovej predajne v pražskom nákupnom centre Metropol Zličín. V rokoch 2014-2015 sa stala novým majiteľom Electro World skupina NAY, a.s. Už spomínaný NAY Elektrodom je jeden z najväčších predajcov spotrebnej elektroniky a domácich spotrebičov na Slovensku. Spojením týchto dvoch spoločností vznikol významný regionálny subjekt s veľkým potenciálom do budúcnosti.

Obrázok č. 9 Electro World



Zdroj: Dostupné na: https://en.wikipedia.org/wiki/Electro_World_%28retailer%29

3.3 Metodika práce a metódy skúmania

Pri vypracovaní našej diplomovej práce sme použili viacero druhov vedeckých metód. V teoretickej časti sme využili **analýzu a komparáciu**. V praktickej časti sme rozanalyzovali personálny marketing vo vybranej spoločnosti OKAY, s.r.o. Súčasťou tejto časti bol aj hĺbkový rozhovor so zamestnancom spoločnosti, ktorý nám poskytol informácie o fungovaní personálneho marketingu v skúmanej firme. Na základe tohto rozhovoru sme opísali všetky oblasti interného a externého personálneho marketingu.

Na vypracovanie teoretickej časti sme používali vhodnú odbornú domácu, ale aj zahraničnú literatúru zameranú na personálny marketing v podniku. V našej práci sa používala **komparácia** – porovnávanie názorov viacerých autorov k danej skúmanej problematike.

V praktickej časti záverečnej práce sme použili hĺbkový rozhovor uskutočnený so zamestnancom spoločnosti v januári 2023. Rozhovor prebiehal osobne v zasadacích priestoroch centrálne OKAY, s.r.o. v Brne, ktorý trval približne 2 hodiny a po súhlase pracovníka bol nahrávaný na mobilný telefón. **Hĺbkový rozhovor** je empirická metóda zisťovania kvalitatívnych informácií. Tento rozhovor je medzi dvoma účastníkmi tvárou v tvár. Otázky sú vopred pripravené, avšak môžu sa meniť vzhľadom na odpovede respondenta. Výsledkom sú presné informácie k danej problematike získané z overených zdrojov. V závere diplomovej práce sme po zhrnutí všetkých zistených informácií prišli s návrhom a odporúčaním na zlepšenie personálneho marketingu v spoločnosti.

Na základe odpovedí z dotazníka, ktorý bol súčasťou našej práce, sme chceli zistiť spokojnosť zamestnancov v danej spoločnosti s akcentom na spoluprácu s danými

nadriadenými. Dotazník bol vyplnený od 51 respondentov. Každý respondent vyplňal dotazník so zamestnancom spoločnosti, ktorý sa venuje spokojnosti zamestnancov vo firme. Otázky, ktoré obsahoval dotazník boli vytvorené tak, aby z nich bolo zreteľné, ako sa zamestnancom pracuje v spoločnosti, ako s nimi nadriadený spolupracuje, a ako sa im venuje. Taktiež sme chceli zistiť či zamestnanci spolu trávia čas aj mimo pracovných priestorov, a či si vedia predstaviť dlhodobú spoluprácu so spoločnosťou OKAY, s.r.o.

Dotazník je výskumný nástroj, ktorý slúži na získanie potrebných informácií dopytovaním sa vopred stanovených otázok, na ktoré respondenti pravdivo zodpovedajú.

Súčasťou hĺbkového rozhovoru so zamestnancom spoločnosti bola otázka, ktorá nám pomohla identifikovať najčastejšie sa vyskytujúce charaktery zamestnancov pracujúcich v skúmanej spoločnosti. Taktiež sme si rozanalyzovali tieto charaktery a ich silné stránky. Následne sme prišli s návrhom, ako najlepšie pristupovať k týmto zamestnancom.

4. Výsledky práce

4.1 Rozhovor so zamestnancom spoločnosti

Na základe realizovaného rozhovoru so zamestnancom spoločnosti sme zistili, ako firma funguje z hľadiska interného a externého personálneho marketingu. Zamestnanec pracuje na pozícii špecialistu starostlivosti o zamestnancov. Táto pracovná pozícia sa zaoberá interným a externým personálnym marketingom. Zisťovali sme, ako firma rieši interný personálny marketing, čiže hodnotenie zamestnancov, motiváciu a odmeňovanie zamestnancov, starostlivosť o zamestnancov, a vzdelávanie, a rozvoj zamestnancov. Z externého personálneho marketingu nás zaujímali informácie o značke zamestnávateľa, obsadzovaní pracovných pozícií a výberu, prijímaní nových pracovníkov. Otázky, na ktoré nám zamestnanec odpovedal boli nasledovné:

„Na akej pracovnej pozícii pracujete?“

„Aká je hlavná pracovná náplň na tejto pozícii?“

„Ste v pravidelnom aktívnom kontakte s každým prijatým zamestnancom?“

„Ako by ste ohodnotili spoluprácu nadriadeného s jeho podradenými?“

„Aké formy benefitov spoločnosť využíva?“

„Ako je nastavený personálny marketing vo firme?“

„Aký je pohľad verejnosti na spoločnosť OKAY?“

„Vzdeláva firma svojich zamestnancov?“

„Ako prebiehajú pohovory a obsadzovanie zamestnancov na pracovné miesta?“

„Aké typy charakterov zamestnancov sa najčastejšie vyskytujú vo firme z hľadiska postoja k práci a okoliu, v ktorom pracujú?“

Po zodpovedaní týchto otázok osloveným zamestnancom spoločnosti sme zistili ako firma pristupuje k uvedeným oblastiam interného a externého personálneho marketingu vzhľadom na zamestnancov, ktoré sme si jednotlivo rozanalyzovali.

Interný personálny marketing

Hodnotenie zamestnancov

V spoločnosti OKAY, s.r.o. sa pristupuje k hodnoteniu zamestnancov rôznymi spôsobmi. S každým zamestnancom, ktorý nastúpi do firmy je individuálny pohovor po skúšobnej dobe, zväčša na piaty mesiac, s pracovníkom z Oddelenia vzdelávania. Ide o spoločné zdieľanie dojmov z doterajšej práce. Súčasťou tohto hodnotiaceho pohovoru sú otázky o spokojnosti s náplňou práce, s platovým ohodnotením, s kolektívom. Zamestnanci, ktorí pracujú vo firme 5 mesiacov vedia či je na ich oddelení možnosť kariérneho rastu. Ak takáto možnosť nie je, snažia sa nájsť spoločnú cestu, ako to dosiahnuť. Firma je otvorená prestupom na iné oddelenie, ak ide o zamestnanca, ktorý má hodnoty a kvality, ktoré sú prínosom na pravidelnej báze. Takéto rozhovory s nadriadeným sa konajú, avšak nie na každom oddelení, čo pôsobí veľmi neprofesionálne. Veľkým plusom je, že mnoho oddelení dbajú na neformálne začleňovanie zamestnanca do kolektívu formou teambuildingov. Zamestnanec z oddelenia vzdelávania uskutočňuje pohovor taktiež po roku. Tento pohovor sa koná mesiac pred uplynutím ročnej pracovnej zmluvy zamestnanca, aby mal možnosť v prípade, že kolega nechce predĺžiť zmluvu, prísť s návrhmi na zlepšenie. Často sa však stáva, že nástroje k vyjednávaniu na predĺženie zmluvy sú nedostačujúce.

Motivácia a odmeňovanie zamestnancov

Motivácia a odmeňovanie zamestnancov je dlhodobým problémom. Nespokojnosť s platom a benefitmi je problém, pre ktorý zamestnanci spoločnosť mnohokrát opúšťajú ešte pred ukončením skúšobnej doby. Vo firme chýbajú základné benefity ako sú stravné lístky, 25 dní dovolenky, sick days. Na niektorých oddeleniach chýba home office, ktorý je v dnešnej dobe samozrejmosťou. Firma si zakladá na nefinančných benefitoch. Snaží sa kvartálne usporadúvať pizza day. Každoročne by sa mala konať letná grilovačka a vianočný večierok.

Starostlivosť o zamestnancov

Spoločnosť si dáva záležať na onboardingu, kde ich kvalitne zaškolí špecialista pre vzdelávanie. Ide o formálnu prezentáciu firmy, ale aj o menej formálnu. Toto prvé

stretnutie je veľmi dôležité, pretože prvý dojem z prvého dňa je naozaj mnohokrát kľúčový. Firma si dáva záležať na školiacich materiáloch, ktoré sú odovzdané novoprijatému zamestnancovi. Prvý deň po absolvovaní nástupného dňa má k sebe prideleného zamestnanca človeka, ktorý sa mu má venovať. Avšak nejde o školiteľa, ide o osobu, ktorá má dopomôcť lepšej adaptácii vo firme. Je to osoba, ktorá nového kolegu predstaví kolegom na oddelení, začlení ho do kolektívu, pozve na kávu, poprípade obed. Takže z pohľadu starostlivosti o zamestnanca v zmysle začlenenia sa do kolektívu táto firma je vpred pred konkurenciou.

Ak sa ale pozrieme na starostlivosť o zamestnanca z pracovného hľadiska, tak ako sme už spomínali, nastáva častokrát problém v komunikácii s nadriadeným. Firma zabúda naslúchať svojim zamestnancom.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Keď si uchádzač o zamestnanie vyberá spoločnosť, pre ktorú bude pracovať, dôležitým faktorom je určite vzdelávanie zamestnancov a možnosť profesijného a osobného rozvoja. Spoločnosť OKAY dáva možnosť svojim zamestnancom prestup na iné oddelenie, ak zistia, že ich potenciál dokážu rozvíjať inde. Dovolíme si tvrdiť, že kariérnemu rastu je firma skutočne otvorená, ale samozrejme záleží na oddelení. Nie každé oddelenie ponúka kariérny rozvoj, ale kompenzácia je určite už spomínaný prestup na iné oddelenie. Spoločnosť sa snaží svojich zamestnancov vzdelávať internými zamestnancami, ktorí vedú svoje znalosti predať svojim kolegom. Taktiež využívanie rôznych školiacich programov, prednášok či online školení sú samozrejmosťou. Zamestnanec má možnosť požiadať svojho nadriadeného o vzdelávacie školenia, ktoré po konzultácii väčšinou môže využiť, ak to má zmysel k vykonávaniu jeho pracovnej činnosti. Dovolíme si tvrdiť, že po roku aktívnej práce sú zamestnanci skutočnými odborníkmi k vykonávaniu ich práce.

Externý personálny marketing

Značka zamestnávateľa

Jedným z najdôležitejších aspektov pre znižovanie fluktuácie je určite dobré meno zamestnávateľa. Pracovať pre spoločnosť, ktorá je v očiach verejnosti skvelým zamestnávateľom je cieľom takmer každého uchádzača o zamestnanie. Bohužiaľ

spoločnosť OKAY neponúka dostatočne výhodné finančné a nefinančné benefity, čo má za dôsledok meno zamestnávateľa, ktoré nie je atraktívne pre skúsených odborníkov a špecialistov. Firma zamestnáva aj čerstvých absolventov, čo je veľkou výhodou. Takýto zamestnanec má väčšinou nižšie nároky. Práve pre tento dôvod je záujem absolventov o prácu v spoločnosti OKAY pomerne vysoký.

Obsadzovanie pracovných pozícií

V spoločnosti sa obsadzujú pracovné miesta veľmi často z dôvodu odchodu zamestnancov výpoveďou, ale stáva sa, že vznikajú aj nové pracovné pozície. Často sa ale stáva, že zamestnanec príde do firmy a nevie, aká bude jeho presná pracovná náplň. Kvôli tomuto faktoru mnoho pracovníkov opustí spoločnosť ešte pred uplynutím skúšobnej doby. Nové pracovné miesta sa málokedy ponúkajú existujúcim zamestnancom. Spoločnosť uprednostňuje prijímanie nového zamestnanca.

Výber a prijímanie nových pracovníkov

Každá spoločnosť musí mať vopred stanovené podmienky pri výbere kandidáta a jeho samotného prijímania. Inak tomu nie je ani tu. Táto spoločnosť má presne dané, o akého pracovníka má záujem. Taktiež sú na kariérnych stránkach jasne vypísané pozície s ich pracovnou náplňou. Dôležitou súčasťou je nahliadnutie do profesijného životopisu personálnou riaditeľkou, ktorá vyselektuje a prideliť životopisy na konkrétne pozície. V prípade, že uchádzač má záujem o miesto, kedy nespĺňa požiadavky, ktoré zamestnávateľ očakáva, personalistka mu navrhne inú pozíciu. Samozrejmosťou sú minimálne dve kola pohovorov, pre dôkladné vyhodnotenie uchádzača od personálnej riaditeľky a potenciálneho vedúceho. Aj napriek vypísaniu pracovnej náplne na kariérnych stránkach sa stáva, že po príchode do spoločnosti sa pracovná náplň zmení, čo má za následok odchod zamestnanca. Pri pohovore sa uchádzač dozvedá skutočnosti, ktoré nie sú vždy pravdivé a realita býva často iná.

4.2 Kvantitatívny výskum zameraný na spokojnosť zamestnancov

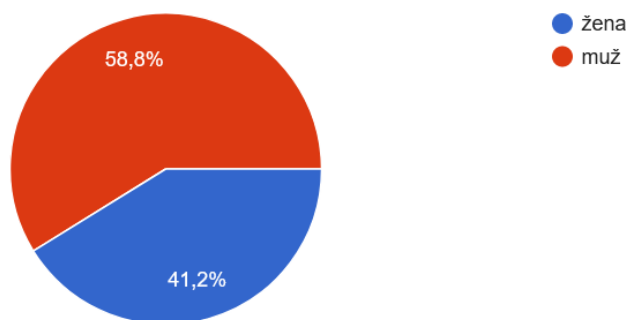
V spoločnosti OKAY, s.r.o. sme si urobili prieskum formou dotazníka s 9-timi otázkami, ktorými sme chceli zistiť spokojnosť zamestnancov s kolegami, nadriadenými a s prácou v spoločnosti. Taktiež nás zaujímal pohľad zamestnancov na budúcnosť vo firme. Výskumu sa zúčastnili 51 zamestnanci. S každým jedným zamestnancom sa tento dotazník vyplňal osobne v priestoroch spoločnosti.

Po hĺbkovom rozhovore so špecialistom o starostlivosť zamestnancov sme zistili, že zamestnanci preferujú otvorenosť a priateľskosť od svojich kolegov. Nedostačujúca komunikácia nadriadeného zamestnanca s podriadeným môže spôsobiť jeden z primárnych dôvodov odchodu zamestnanca so spoločnosti. Práve preto je dotazník orientovaný najmä na otázky spolupráce s nadriadeným.

Vyhodnotenie otázok položených v dotazníku:

Obrázok č. 10 Aké je vaše pohlavie?

51 odpovedí

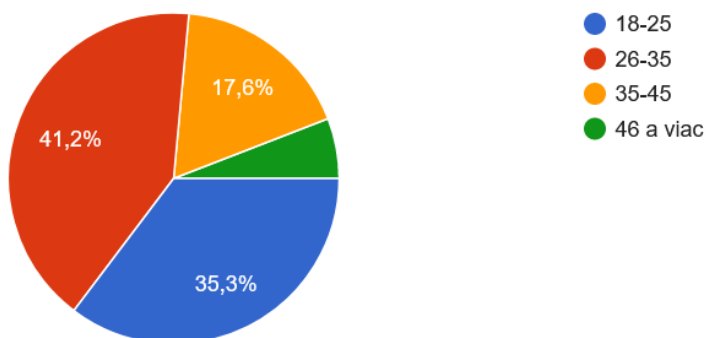


Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskumu sa zúčastnili vyše 58 % mužov, čo predstavuje 30 respondentov. Zvyšných 21 zamestnancov tvorili ženy s vyše 41 %.

Obrázok č. 11 Aký je váš vek?

51 odpovedí

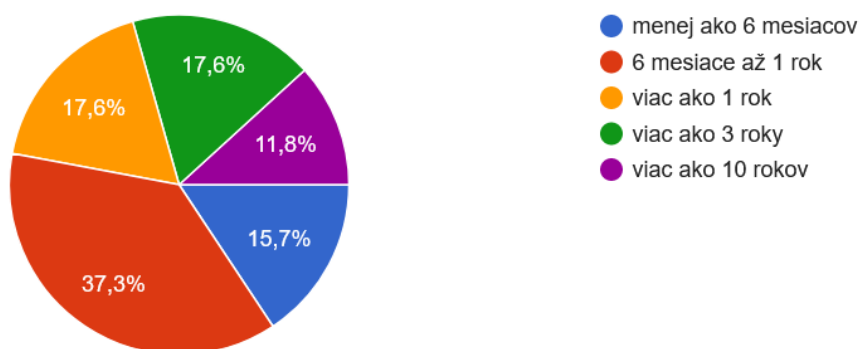


Zdroj: vlastné spracovanie

Výskumu formou dotazníka sa zúčastnili 42 % zamestnancov vo veku od 26-35 rokov. Najmenší podiel tvorili osoby nad 46 rokov.

Obrázok č. 12 Ako dlho pracujete vo firme?

51 odpovedí

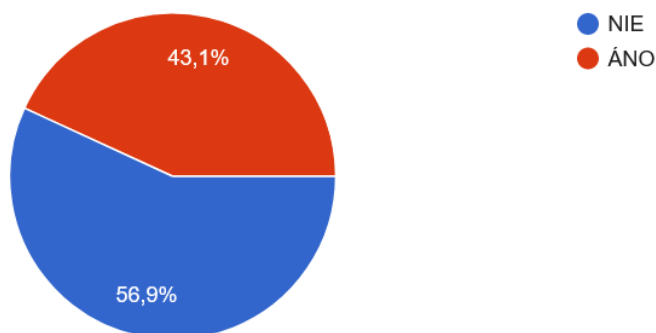


Zdroj: vlastné spracovanie

V dotazníku odpovedali najmä zamestnanci, ktorí vo firme pracujú 6 mesiacov až 1 rok. Predstavujú vyše 37 % zúčastnených. Najmenší počet tvorili zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú viac ako 10 rokov.

Obrázok č. 13 Stretávate sa s niekým z centrály aj cez svoj voľný čas?

51 odpovědí

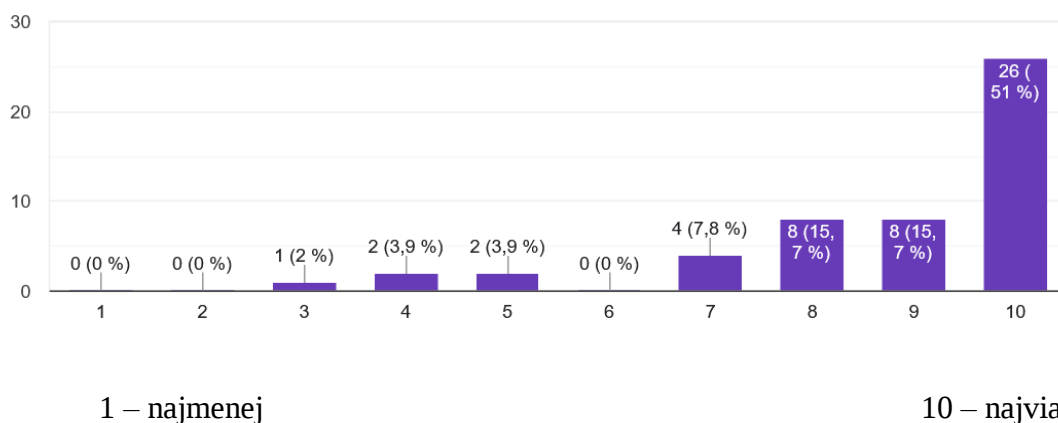


Zdroj: vlastné spracovanie

Touto otázkou sme chceli zistiť, aké sú vzťahy medzi kolegami. Takmer 57 % zamestnancov trávia spoločný čas aj mimo práce a považujú sa nielen za kolegov, ale aj za priateľov.

Obrázok č. 14 Ako sa Vám spolupracuje s vaším nadriadeným?

51 odpovědí

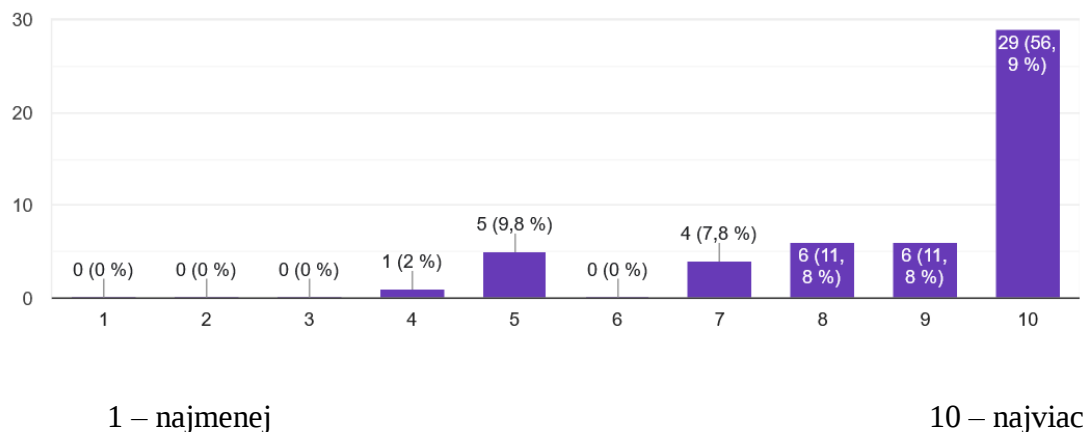


Zdroj: vlastné spracovanie

51 % zamestnancov je maximálne spokojná so spoluprácou so svojim nadriadeným. Len piati zamestnanci odpovedali na stupnici 5 a menej, čo znamená, že považujú spoluprácu s nadriadeným za menej dostačujúcu.

Obrázok č. 15 Myslíte, že Vám váš nadriadený v práci dôveruje?

51 odpovedí

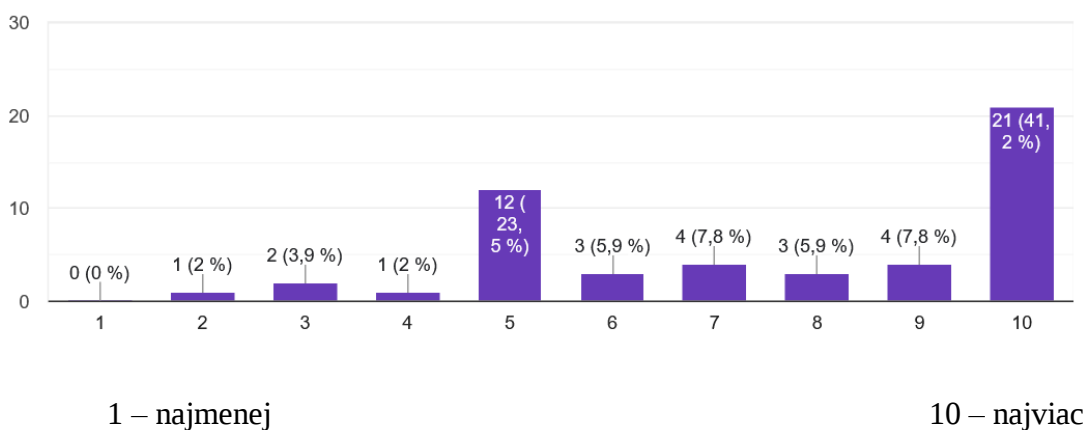


Zdroj: vlastné spracovanie

Až 29 z 51 respondentov odpovedali plným počtom na otázku či si myslia, že im ich nadriadený dôveruje. 16 zamestnancov sa priklonili taktiež k pozitívnemu výsledku.

Obrázok č. 16 Máte podporu v kreativite v práci od svojho nadriadeného?

51 odpovedí

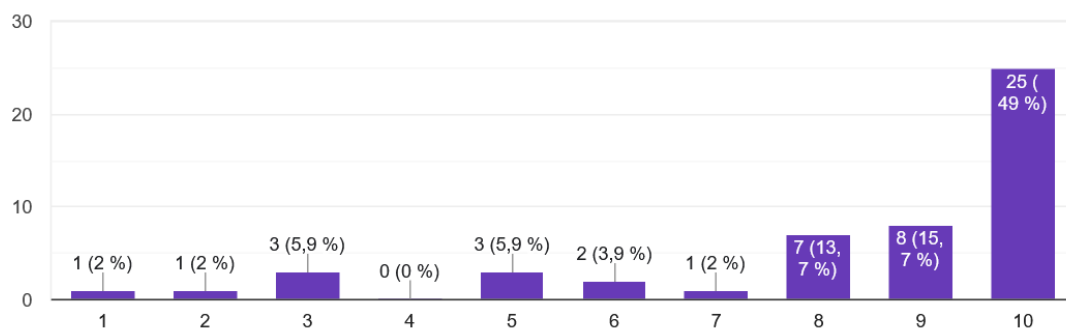


Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku 16 môžeme vidieť odpovede k otázke o podpore v kreativite od nadriadeného. Na stupnici od 1 do 10 si vybrali 47-mi odpovedajúci možnosť nad 5 bodov.

Obrázok č. 17 Boli ste dostatočne zaškolení na pracovnú pozíciu?

51 odpovedí



1 – najmenej

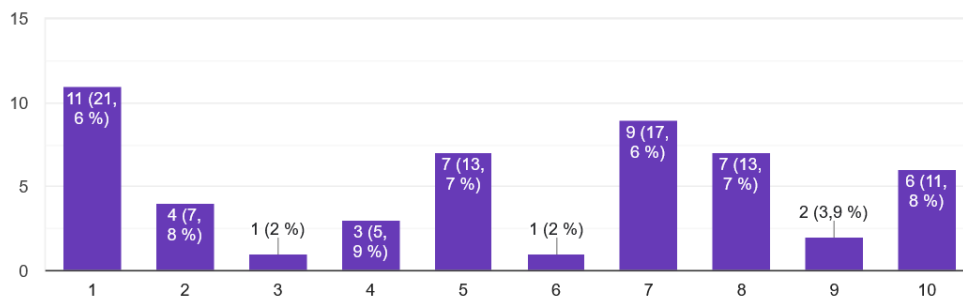
10 – najviac

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci pozitívne hodnotia proces zaškoľovania po nástupe, pretože takmer 90 percent odpovedí je v rozmedzí na stupnici od 5 do 10, pričom takmer 5 percent odpovedali najvyšším možným hodnotením.

Obrázok č. 18 Vidíte možnosť kariérneho rastu vo firme?

51 odpovedí



1 – najmenej

10 – najviac

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 18 hovorí o rôznorodosti názorov zamestnancov. Môžeme vidieť, že vyše 21 percent hodnotili najnižším možným číslom pri otázke možnosti kariérne rásť vo firme. Len 11 percent ľudí si myslí, že kariérne rásť vo firme je absolútne bezproblémové.

5. Diskusia

Vyhodnotením údajov z dotazníka sme zistili, že spolupráca s nadriadeným je pre zamestnancov uspokojivá. Keďže súčasťou dotazníka boli aj nadriadení zamestnanci, zistili sme, že prácu častokrát nekontrolujú po svojich zamestnancoch preto, lebo sú natoľko vyťažení, že nestíhajú vykonávať ani svoju prácu.

Keďže každý zamestnanec je originálom, prichádzame s návrhom, ako k istým typom zamestnancov pristupovať. V knihe od doktora Františka Bělohávků najdeme 25 typov rôznych zamestnancov, ktorí majú vlastnosti, ku ktorým treba pristupovať inak. Samozrejme sa vo firme nájdú aj typy zamestnancov, ktorí sú absolútne nekonfliktní a bezproblémoví. Dovoľme si tvrdiť, že všetci zúčastnení zamestnanci v prieskume boli maximálne priateľskí a ústretoví. Okrem priateľskosti disponovali aj inými vlastnosťami, ktoré si rozoberieme zo spomínanej knihy a prídeme s vlastným návrhom, ako k takýmto typom zamestnancov pristupovať. Pozornosť upriamime na nasledovné typy: negatívny, precitlivý, nepružný (byrokrat), fantasta (rojko), arogantný.

5.1 Typológia zamestnancov

Charakteristika typu zamestnanca: negatívny

Negatívni zamestnanci sú ľudia, ktorí nikdy nie sú s ničím spokojní. Neustále sa sťažujú na prácu, kolegov, nadriadeného, firmu, rodinu. Hľadajú problém vo všetkom, ale nikdy nevidia problém v sebe. Svoj nesúhlas aktívne prezentujú na poradách a vytvárajú nepríjemné situácie.

Silné stránky:

- objektívny prístup k nespravodlivému chovaniu pri odmeňovaní,
- kritickosť,
- nerobí unáhlené rozhodnutia, ale poriadne si premyslí všetky výhody a nevýhody pred konečným rozhodnutím.

Návrh ako pracovať s negatívnou povahou zamestnanca

So zamestnancom, ktorý je dlhodobo negatívny si treba sadnúť a prediskutovať individuálne, ako by sa jeho postoj dokázal zmeniť. Myslíme si, že silné stránky, ktorými

pracovník disponuje, sa dajú pozitívne zhodnotiť pri vykonávaní práce. Objektívny a úprimný názor nikdy nie je na škodu, avšak treba si dať pozor na to, akým spôsobom vyjadruje kritiku a názory. Konštruktívna kritika je skvelá forma na rozvíjanie vlastnej osobnosti, ale aj firemnej kultúry. Myslíme si, že je dôležité negatívneho zamestnanca začleňovať do kolektívu a pozývať ho aj napriek jeho povahe na firemné, ale aj súkromné teambuildingy, ktoré sú pravidelne usporadúvané. Snažiť sa pochopiť zmýšľanie kolegu pomôže všetkým k tomu, aby ho okolie nepovažovalo za neprispôsobivého. Všetky názory jednotlivcov treba brať do úvahy. Na druhej strane, ak je negatívny zamestnanec pracovníkom, ktorý robí viac problémov a vytvára zlé vzťahy medzi kolegami, je potrebné zvážiť či je jeho existencia v danej spoločnosti natoľko podstatná, aby sa riskovali dobré vzťahy v pracovnom tíme.

Charakteristika typu zamestnanca: precitlivený

Precitlivené reakcie a urážlivosť sú najčastejšími prejavmi zamestnanca, ktorý má status precitliveného kolegu. Jeho ďalšími prejavmi sú napríklad plač, vyčítavý pohľad, ale aj ticho. Niekedy ide o prejav duševného rozpoloženia, inokedy o vyjadrenie týmito gestami, že niečo nie je v poriadku. Takí ľudia si berú všetko príliš osobne. Pre iných normálne vyjadrenie emócií, môže byť pre precitliveného kolegu útok na jeho osobu. Domýšľanie si situácií a ich prekrúcanie majú nepríjemný vplyv na povahu precitliveného kolegu.

Silné stránky:

- zamestnanec, ktorý nedokáže prijať názor svojich kolegov bez urazenej reakcie, učí svojich kolegov viac vážiť svoje slová, ktoré používajú a môžu byť mnohokrát urážlivejšie, začnú brať ohľad na svojho citlivejšieho kolegu,
- kolegovia sa naučia vnímať emócie druhých ľudí, čo v konečnom dôsledku môže spôsobiť pevnejšie kamarátske puto v práci.

Návrh ako pracovať s precitlivenou povahou zamestnanca

Vo firme sa nachádza mnoho zamestnancov, ktorí si berú názory od svojich kolegov až príliš osobne. V prvom rade, ak vieme, že ide o kolegu, ktorý je precitlivený, treba dobre zvážiť formu komunikácie, aby nedošlo k zbytočným konfliktom. Každý

jednotlivec je osobnosť, ktorú si vybudoval počas svojho života. Nesnažme sa ľudí v svojom okolí meniť. Snažme sa ich pochopiť a nájsť si k nim cestu spôsobom, ktorý bude vyhovovať obom stranám. Ak začneme tolerovať svoje okolie a všetky charaktery, s ktorými prichádzame do stretu, vznikne nám silné pracovné, ako aj priateľské puto.

Charakteristika typu zamestnanca: nepružný (byrokrat)

Byrokrat je usilovný zamestnanec, ktorý ma dopodrobna preštudované všetky predpisy, ktorými sa riadi. Sleduje každú aktualizáciu, ktorá v spoločnosti nastane, aby sa ňou mohol riadiť. Je to človek, ktorý má poriadok na svojom stole a ovláda všetky postupy v spoločnosti. Často používa zákonné normy, ktoré ovláda od slova do slova. Vyviezť z miery ho dokáže komunikácia s kolegom, ktorý tieto predpisy neovláda, ale riadi sa svojimi vlastnými.

Silné stránky:

- ovláda všetky predpisy a zákony vo firme,
- dokáže sa perfektne orientovať vo vyhláškach a nariadeniach, ktoré by mohli firme ušetriť peniaze,
- očakáva od kolegov rovnakú znalosť predpisov či noriem, akou disponuje on sám,
- je objektívny a spravodlivý vo všetkých smeroch.

Návrh ako pracovať s nepružnou (byrokratickou) povahou zamestnanca

Mať v tíme zamestnanca, ktorý je odborníkom v zákonoch, predpisoch a vyhláškach je veľkou výhodou. Myslíme si, že môže byť tiež niekedy na škodu držať sa svojich zásad, pretože môže vzniknúť situácia, kedy byrokrat nedokáže prijať iný názor. Je dôležité vedieť sa uvoľniť a raz za čas porušiť pravidlá, ak to nie je nezákonné. Vytvárať si vlastné pravidlá a predpisy v práci môže prispieť k novým nápadom. Každý zamestnávateľ ocení zamestnanca, ktorý príde s niečím svojim, čo firme dokáže ušetriť peniaze. S novými nápadmi, ktoré vznikli mimo byrokratického systému môže prísť kariérny, ale aj osobný rozvoj. Aj v práci by sa mal zamestnanec vedieť uvoľniť, aby nedošlo k predčasnemu vyhoreniu.

Charakteristika typu zamestnanca: fantasta (rojko)

Zmýšľanie rojka je úplne rozdielne ako klasického zamestnanca. Rojko, alebo inak povedané fantasta, je pracovníkom, ktorý si všíma veci vo svojom okolí, ktoré si iní zamestnanci nevšimajú. Majú špecifické správanie, ktoré sa charakterizuje napríklad rôznymi obrázkami a doplnkami na pracovnom mieste. Pre rojka je ťažké dodržiavať pracovný čas a typické pracovné postupy. Žije si vo vlastnom svete, ktorý má svoje pravidlá. Fantasta je osoba, ktorá dokáže zmeniť tému v zlomku okamihu. Občas je pozorovateľom a prináša nápady nečakane, čo mu prináša radosť a dokážeme vidieť jeho rozžiarené oči. Často gestikuluje, škriabe sa na hlave, za uchom. Môže pôsobiť roztržite. V momente, keď nekomunikuje, kreslí si rôzne obrázky či schémy svojich nápadov, ktoré prinášajú dobrú pracovnú aktivitu pre neho aj jeho tím.

Silné stránky:

- jeho pohľad na prácu a svet je úplne odlišný, aký majú jeho kolegovia, čo prináša nové nápady v pracovnom, ako aj osobnom živote,
- je kreatívny a má originálne myslenie,
- dokáže byť efektívnejší a maximálne nápomocný pri riešení pracovných činností.

Návrh ako pracovať s povahou zamestnanca fantastu

Bez rojkov by bol svet nudnejší. Myslíme si, že mať fantastu vo svojom tíme počas pracovnej aktivity, môže viesť k rýchlejšiemu posunu a nebojácnosti celého tímu s prejavom a prezentovaním svojich nápadov. Rojko ukazuje, že sa netreba báť byť originálom a mať iné názory a nápady ako kolegovia. Mať nápady, ktoré na prvý pohľad môžu pôsobiť nereálne, sú v tomto prípade mnohokrát tými najlepšími a prinášajú iný pohľad na prácu. Dovolíme si tvrdiť, že rojko je člen tímu, ktorý zapadne do kolektívu a prinesie skutočne výnimočný pohľad na prácu, ale aj život.

Charakteristika typu zamestnanca: arogantný

Arogantní zamestnanci sú často hluční, kričia, gestikulujú, sú nahnevaní. Inokedy však len ticho sedia a pracujú. Keď už sa aj ozvú majú nemiestne a ironické poznámky, ktoré kolegu so slabšou povahou môžu nepekne uraziť a pohoršiť. Sú bezohľadní a bez

dôvodov urážajú, deptajú a kritizujú svojich kolegov. Neverbálna komunikácia sa prejavuje u tejto povahy prekrúcaním očí, chytaním sa za hlavu, rukami vo vreckách, ale aj zloženými rukami na prsiach. Agresívny prejav môže vyzerat' aj tak, že arogantný kolega búcha rukami o stôl. Taktiež rozbíja veci o zem a háda sa.

Silné stránky:

- jeho silnou stránkou je bojovnosť a dotiahnutie veci do úplného konca,
- dokáže sa postaviť pri hádke na správnu stranu, čím podrží svojich kolegov.

Návrh ako pracovať s arogantnou povahou zamestnanca

V každej firme sa vyskytujú zamestnanci, ktorí majú arogantnú povahu. S takými kolegami sa človek musí naučiť pracovať. Úprimne si nemyslíme, že zamestnanec sa dokáže zmeniť z arogantného zamestnanca na priateľského. Spolupracovať s arogantným kolegom berie energiu všetkým naokolo. K takýmto zamestnancom treba pristupovať tak, že si z ich bojovnosti vezmete, čo najviac sa dá. Dokážete sa veľa naučiť od tohto kolegu, ale musíte mať nadhľad. Jeho povahu nesmiete brať osobne, pretože jemu na citoch druhých ľudí vo väčšine prípadov nezáleží. Drží si od ľudí odstup, ale na druhej strane sa od neho dokážete veľmi veľa naučiť.

5.2 Vyhodnotenie výskumných otázok

Po rozhovore so zamestnancom firmy môžeme zodpovedať na položené výskumné otázky:

VO1: Ako je využívaný interný a externý personálny marketing v spoločnosti?

Z interného personálneho marketingu je vzdelávanie zamestnancov na najvyššej úrovni. Zamestnanci majú možnosti vzdelávať sa a svoje poznatky využiť v praxi.

Externý personálny marketing nespĺňa základné požiadavky uchádzačov o zamestnanie. Atraktívne kariérne stránky nezodpovedajú realite.

VO2: Aké typy charakterov zamestnancov prevládajú v spoločnosti?

Spoločnosť zamestnáva rôzne typy zamestnancov. Po rozhovore so zamestnancom sme prišli na to, že najčastejšie vyskytujúce sa problémové charaktery vo firme sú negatívni, precitlivení, nepružní, arogantní a osoby, ktoré nazývame rojkovia.

5.3 Odporúčania na skvalitnenie personálneho marketingu

Keďže cieľom práce je dosiahnutie spokojnosti zamestnancov, prinášame návrhy ku každej analyzovanej oblasti interného a externého personálneho marketingu v kontexte jej zlepšenia v tejto spoločnosti.

Odporúčame zamestnávateľovi zvážiť deľbu práce tak, aby sa práca dokázala vykonávať efektívne, čo by malo za následok viac času nadriadených z pohľadu personálneho marketingu. Znamenalo by to viac komunikácie nadriadeného s podriadeným. Týmto si dovoľíme po prieskume tvrdiť, že by mohlo dôjsť k výraznému zlepšeniu personálneho marketingu.

Odporúčania a návrhy vychádzajú aj z autorových osobných skúseností ako zamestnanca spoločnosti, ktorý sa aktívne venoval komunikácií so zamestnancami a ich motivácií počas jedného roka.

Návrhy a odporúčania v oblasti interného personálneho marketingu spoločnosti

Návrh a odporúčanie na zlepšenie spoločnosti pri hodnotení zamestnancov

Odporúčanie na zlepšenie a udržanie si zamestnancov na oddeleniach a v spoločnosti je aktívna komunikácia s každým zamestnancom. Ak je nadriadený spokojný s prácou svojho podriadeného, netreba čakať na jeho výpoveď, a až tak prísť s novými podmienkami. Firma by sa mala naučiť oceňovať kvalitných zamestnancov, o ktorých nechce prísť. Je síce pravda, že každý zamestnanec je nahraditeľný, ale prijímanie nových zamestnancov je finančne omnoho náročnejšie, ako keby ocenili svojich špecialistov a odborníkov, ktorí sú prínosom. Netreba dávať šancu konkurencii vziať na svoju stranu kvalifikovaných zamestnancov, ktorých si firma zaučila.

Návrh a odporúčanie na zlepšenie motivácie a odmeňovania zamestnancov v spoločnosti

Existujúce benefity odporúčame ponúkať každému oddeleniu. Rozšíriť chýbajúce základné benefity – stravné lístky, 25 dni dovolenky, home office pre všetky oddelenia. Benefity vytvárať, a nie ich rušiť. Osoba, ktorá má na starosti benefity by mala mať prostriedky na návrhy a realizáciu nových benefitov pre zamestnávateľa a zamestnancov.

Návrh a odporúčanie na zlepšenie starostlivosti o zamestnancov v spoločnosti

Ak chce firma zamestnávať zamestnancov, ktorí sú spokojní a budú vytvárať dobré meno spoločnosti, je potrebné sa zaujímať o ich potreby a prediskutovať každý ich názor, ktorý by mohol pomôcť spoločnosti k vybudovaniu si dobrého mena zamestnávateľa, a v neposlednom rade v dosahovaní vyšších ziskov. Spokojný zamestnanec je najlepšou reklamou. Ak zamestnávame pracovníkov, ktorí sú dlhodobo spokojní, tak svoje pozitívne skúsenosti budú rozprávať v svojom okolí a fluktuácia sa môže výrazne znížiť.

Návrh a odporúčanie na zlepšenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti

Odporúčanie na zlepšenie toho, aby zamestnanec reálne vnímal, že môže využívať školenia na osobný a pracovný rozvoj je také, aby si firma dala záležať na pravidelnosti školení. Zisťovanie záujmu o školenia formou dotazníkov, čím by sme dosiahli to, že pracovníci by mali pocit, že ich zamestnávateľ dokáže počúvať a videli by jeho záujem. Takže by to viedlo k maximálnej spokojnosti zamestnancov v spoločnosti.

Návrhy a odporúčania externého personálneho marketingu spoločnosti

Návrh a odporúčanie na zlepšenie značky zamestnávateľa

Ako už vieme, meno zamestnávateľa sa buduje celé roky. Je to dlhodobý proces, ktorý ovplyvňuje majiteľ, zamestnanci, ale aj verejnosť. Spokojní zamestnanci vyjadrujú svoje názory medzi rodinou, priateľmi a podobne. Firma sa musí snažiť, aby boli pracovníci spokojní. Ak sú spokojní, tak budú vyjadrovať len tie pozitívne názory na sociálnych sieťach, či pri písaní recenzií na firmu. Samozrejme, v žiadnej firme to nie je

dokonalé, ale pokúsiť sa o spokojnosť svojich pracovníkov je veľmi dôležité. Firma by mala navyšovať benefity a základnú mzdu. Prejaviť vyšší záujem zamestnávateľa o zamestnancov. Počúvať ich požiadavky a snažiť sa aspoň niektorým z nich vyhovieť.

Návrh a odporúčanie na zlepšenie spoločnosti pri obsadzovaní pracovných pozícií

Pri obsadzovaní novej pracovnej pozície, ale aj pracovnej pozície, ktorá sa uvoľnila po odchode zamestnanca odporúčame premyslieť si komu pracovné miesto ponúkneme. Firma zamestnáva množstvo kvalifikovaných odborníkov, ktorým by sa nová pracovná pozícia mohla páčiť. Treba si uvedomiť, že ak zamestnávateľ neustále prijíma nových externých uchádzačov, stojí to omnoho viac finančných prostriedkov, ako keby pozície navrhla už stávajúcim zamestnancom, ktorí dokážu pracovnú náplň vykonávať mnohokrát lepšie. Dôvodom je fakt, že spoločnosť veľmi dobre poznajú a neprekvapia ich nové informácie. Zmenou pracovnej pozície nespokojného zamestnanca by sme mohli docieľiť jeho spokojnosť na inom oddelení, alebo pri vykonávaní inej pracovnej činnosti.

Návrh a odporúčanie na zlepšenie spoločnosti pri výbere a prijímaní nových zamestnancov

Kariérne stránky slúžia na to, aby sa uchádzač vedel rozhodnúť, o aký druh práce by mal záujem. Inzerát musí byť jasný a pravdivý. Odporúčame potenciálnemu pracovníkovi hovoriť na pohovore pravdu a nezatajovať isté skutočnosti. To isté platí aj o zamestnávateľovi. Uchádzačovi treba vraviť len pravdivé informácie a neprikrášľovať realitu. Šetrí to čas a peniaze. Ak si chce firma prilákať zamestnancov, treba sa zamyslieť nad pridávaním benefitov a dostačujúcim finančným ohodnotením.

ZÁVER

Diplomovou prácou sme si charakterizovali personálny marketing a základné pojmy, ktoré sú súčasťou personálneho marketingu. Primárnym cieľom našej diplomovej práce bolo zamerať sa na personálny marketing vo vybranej spoločnosti a prísť s návrhmi, a odporúčaniami, ktoré by pomohli zlepšiť fungovanie interného, ale aj externého personálneho marketingu.

Pre splnenie hlavného cieľa bolo potrebné zistiť, ako funguje personálny marketing v spoločnosti. Metódou hĺbkového rozhovoru so zamestnancom, ktorý nám priblížil a vysvetlil funkčnosť personálneho marketingu, sme prišli s návrhmi a odporúčaniami, ako ho zlepšiť tak, aby boli zamestnanci spokojní. K dopracovaniu návrhov a odporúčaní nám tiež dopomohol dotazník, ktorý vyplnili 51 zamestnanci, ktorý bol zameraný na ich spokojnosť vo firme.

V závere môžeme povedať, že personálny marketing v OKAY, s.r.o. má silné, ale aj slabé stránky. Silnou stránkou je možnosť vzdelávania sa a zúčastnení sa rôznych školení po Českej a Slovenskej republike. Medzi silné stránky určite patrí možnosť práce pre čerstvých absolventov pre nadobudnutie potrebnej praxe. Slabou stránkou je meno zamestnávateľa, ktoré je potrebné pravidelne pozitívne formovať, aby vznikol vyšší záujem o prácu. Vytváranie benefitov a aktívna personálna činnosť so zamestnancami by mohli pomôcť k zlepšeniu personálneho marketingu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-9883-7.

BARROW, Simon – MOSLEY, Richard. *The employer Brand: Bringing the Best Of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-01273-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. První vydání. Praha: Grada. Manažer, 2016. ISBN 9788024757681.

BĚLOHLÁVEK, František – ŠULEŘ, Oldřich – KOŠŤAN, Pavol. 2006. *Management*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0396-X.

ČÁP, Jan – MAREŠ, Jiří. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-463-X.

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Praha: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263441-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-2128-6.

FRISCHMANN, Žufan. *Personalistika ve službách*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN: 978-80-7552-714-1.

GOGOLOVA, Martina et al. *The Use of External Personnel Marketing in Slovakia*. Procedia Economics and Finance, 2015. 26: 131-138. ISSN: 2212-5671.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 3. Praha: Grada, 1999. 856 s. ISBN 80-213-0562-2.

JÖRN, Axel. *New ways of personnel marketing and recruitment: New ways of personnel marketing and recruitment* [online]. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015 [cit. 2018-08-15]. ISBN 978-3-95489-900-5.

K O U B E K, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 80-7261-168-2.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip - KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip et al. *Principles of Marketing*. Seventh European Edition. Pearson, 2017. ISBN 978-12-920-9289-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Grada Publishing, Praha, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 978-80-87917-29-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena et al. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MAYEROVÁ, Marie – RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 808602265x.

MYSLIVCOVÁ, Světlana et al. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2019. ISBN: 978-80-210-9356-0.

POPKOVA, Elena – CHASHCHIN, Valery – BOGDANOV, Dmitry. *Impletemtation of the concept of Personnel Marketing In Modern Russia*. Russia: IDOSI Publications, 2013. ISSN: 1818-4952.

SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 3. přepr. vyd., Brno: Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-80-87029-62-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishin, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim - ŠTEFKO, Martin. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

VYSOKAJOVÁ, Margerita – STÝBLO, Jiří – URBAN, Jan. *Meritum – Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

Elektronické zdroje

BECKHAUS, Kristin - TIKOO, Surinder. *Conceptualizing and researching employer branding* [online]. Career Development International. 2004, vol. 9, no. 5, [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1362-0436>

BURSOVÁ, Iva. *Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku* [online]. HR Fórum. 2009, č. 3, [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf>

FRASCH, K. B et al. *There's No Whining in HR*. Human Resource Executive Online, June 30, 2009, accessed. [cit. 2010-09-24]. Dostupné z: <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=227738167>

PRATOOMMASE, Thanapat. *Marketing Mix 4Ps into HR strategy*. 2015. [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>

SPIELMANN, Karolína. 2015. *Příběh 7P pro personální marketing* [online]. [cit. 18-05-14]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

WICKHAM, Mark - O'DONOHUE, Wayne. *Developing employer of choice status: Exploring an employment marketing mix*. 2009. Organization Development Journal [online]. 27(3): 77–95 [cit. 2017-08-07] Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/197984645?accountid=17116>.

WILLIAMS, Cassandra. *Human Resources (HR): Definition and Role Responsibilities*. [online]. 2019. Organization Development Journal. [cit. 2022-12-27]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/human-resources-definition>

PRÍLOHY

Príloha č. 1 Dotazník spokojnosti

Aké je vaše pohlavie?

- ☐ žena
- ☐ muž

Aký je váš vek?

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 35-45
- ☐ 46 a viac

Ako dlho pracujete vo firme?

- ☐ menej ako 6 mesiacov
- ☐ 6 mesiace až 1 rok
- ☐ viac ako 1 rok
- ☐ viac ako 3 roky
- ☐ viac ako 10 rokov

Stretávate sa s niekým z centrály aj cez svoj voľný čas?

☐ NIE

☐ ÁNO

○

○

[illegible]

2

4

6

8

10

○

○

○

○

C

C

C

C

C

C

najviac

[illegible]

2

4

6

8

10

○

○

○

○

C

C

C

C

C

C

najviac

Máte podporu v kreativite v práci od svojho nadriadeného?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

najmenej ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ najviac

Boli ste dostatočne zaškolení na pracovnú pozíciu?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

najmenej ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ najviac

Vidíte možnosť kariérneho rastu vo firme?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

najmenej ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ najviac