

## **ABSTRAKT**

Cieľom diplomovej práce je návrh účinného systému personálneho marketingu spoločnosti pôsobiacej v oblasti informačných technológií, ktorého následkom je uspokojenie potrieb potenciálnych a súčasných zamestnancov. Súčasťou práce sú analýzy externého a interného personálneho marketingu spoločnosti podporené kvantitatívnymi výskumami medzi študentami oborov informačných technológií brnenských vysokých škôl a súčasnými zamestnancami spoločnosti. Analýzy ukázali nedostatky v propagácii spoločnosti na sociálnych sieťach, prostredníctvom webových stránok, ako aj v odbornom rozvoji zamestnancov. Na základe získaných výsledkov a teoretického prehľadu sú zostavené konkrétne návrhy účinného personálneho marketingu.

## **KEÚČOVÉ SLOVÁ**

Ľudské zdroje, externý, interný personálny marketing, spokojnosť zamestnancov, ICT študenti

## **ABSTRACT**

The purpose of the master thesis is a proposal of an effective personnel marketing system in a company operating in a field of information technology resulting in meeting needs of potential and current employees. The thesis includes an analysis of external and internal personnel marketing supported by quantitative research among information technology programme students of Brno universities and current employees. As emerged from the analysis, shortcomings can be found in a company promotion via social media and web page as well as in a professional development of employees. Based on the acquired results and theoretical overview particular proposals of effective personnel marketing have been made.

## **KEYWORDS**

Human resources, external, internal personnel marketing, employee satisfaction, ICT students

### **Bibliografická citácia**

PIRŠELOVÁ, Simona. *Návrh účinného systému personálneho marketingu ve společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127532>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.  
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 17. mája 2020

.....

podpis študenta

## **Pod'akovanie**

Rada by som pod'akovala pani doc. Ing. Zdeňke Konečné, Ph.D., za odborné vedenie, rady a cenné pripomienky pri spracovávaní diplomovej práce. Zároveň by som sa rada pod'akovala aj spoločnosti InQool, a. s., za poskytnutie všetkých potrebných informácií a konzultácií.

# **OBSAH**

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| ÚVOD                                          | 9  |
| 1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA   | 1  |
| 1.1 Vymedzenie problému                       | 1  |
| 1.2 Cieľ práce                                | 1  |
| 1.3 Metodika a postupy spracovania            | 2  |
| 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE                 | 3  |
| 2.1 Personálny marketing                      | 3  |
| 2.2 Rozdelenie personálneho marketingu        | 4  |
| 2.2.1 Externý personálny marketing            | 5  |
| 2.2.1.1 Získavanie zamestnancov               | 5  |
| 2.2.1.2 Výber zamestnancov                    | 9  |
| 2.2.2 Trendy v personálnom marketingu         | 11 |
| 2.2.3 Generácie Y a Z na súčasnom trhu práce  | 12 |
| 2.2.2 Interný personálny marketing            | 13 |
| 2.2.2.1 Prijímanie zamestnancov               | 15 |
| 2.2.2.2 Adaptácia zamestnancov                | 15 |
| 2.2.2.3 Vzdelávanie a rozvoj                  | 18 |
| 2.2.2.4 Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov | 21 |
| 2.2.2.5 Starostlivosť o zamestnancov          | 30 |
| 3 Analýza súčasného stavu                     | 33 |
| 3.1 Predstavenie spoločnosti                  | 33 |
| 3.1.1 Základné informácie o spoločnosti       | 33 |

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.2 Organizačná štruktúra                                                                  | 34 |
| 3.1.3 Hodnoty organizácie                                                                    | 34 |
| 3. 2 Analýza externého personálneho marketingu                                               | 35 |
| 3.2.1 Dotazníkové šetrenie v rámci externého personálneho marketingu                         | 36 |
| 3.2.1.1 Štruktúra respondentov                                                               | 37 |
| 3.2.1.2 Komunikačné kanály využívané pri hľadaní pracovných ponúk                            | 38 |
| 3.2.1.3 Obsah vyhľadávaný študentami o potenciálnych zamestnávateľoch                        | 39 |
| 3.2.1.4 Komunikačné kanály využívané na získavanie dodatočných informácií o zamestnávateľoch | 40 |
| 3.2.1.5 Informácie vyhľadávané v pracovných inzerátoch                                       | 40 |
| 3.2.1.6 Faktory ovplyvňujúce výber zamestnávateľa                                            | 41 |
| 3.2.1.7 Pracovný pohovor                                                                     | 43 |
| 3.2.1.8 Povedomie firmy medzi študentami IT oborov                                           | 45 |
| 3.2.2 Získavanie zamestnancov                                                                | 46 |
| 3.2.3 Výber zamestnancov                                                                     | 48 |
| 3.2.4 Zhodnotenie analýzy externého personálneho marketingu                                  | 49 |
| 3.3 Analýza interného personálneho marketingu                                                | 50 |
| 3.3.1 Prijímanie zamestnancov                                                                | 50 |
| 3.3.2 Adaptácia zamestnancov                                                                 | 50 |
| 3.3.3 Hodnotenie a odmeňovanie                                                               | 51 |
| 3.3.4 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov                                                      | 52 |
| 3.3.5 Starostlivosť o zamestnancov                                                           | 53 |
| 3.3.6 Dotazníkové šetrenie v rámci interného personálneho marketingu                         | 54 |
| 3.3.6.1 Štruktúra respondentov                                                               | 55 |
| 3.3.6.2 Proces adaptácie                                                                     | 55 |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.6.3 Hodnotenie a odmeňovanie                                               | 57 |
| 3.3.6.4 Vzdelávanie a rozvoj                                                   | 60 |
| 3.3.6.5 Starostlivosť o zamestnancov                                           | 62 |
| 3.3.7 Zhodnotenie analýzy interného personálneho marketingu                    | 65 |
| 4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA                                                      | 66 |
| 4.1 Návrhy týkajúce sa zlepšenia externého personálneho marketingu spoločnosti | 66 |
| 4.1.1 Pridanie sekcie venovanej študentom na webovej stránke firmy             | 66 |
| 4.1.1.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu                                          | 66 |
| 4.1.1.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť                                          | 67 |
| 4.1.2 Lektorovanie v rámci Czechitas projektu                                  | 67 |
| 4.1.2.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu                                          | 68 |
| 4.1.2.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť                                          | 68 |
| 4.1.3 Zvýšenie aktivity na sociálnych sieťach                                  | 68 |
| 4.1.3.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu                                          | 69 |
| 4.1.3.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť                                          | 70 |
| 4.2 Návrhy týkajúce sa zlepšenia interného personálneho marketingu spoločnosti | 71 |
| 4.2.1 Návrh adaptačného plánu a kontrolných pohovorov                          | 71 |
| 4.2.1.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu                                          | 72 |
| 4.2.1.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť                                          | 73 |
| 4.2.2 Návrh zlepšenia interného vzdelávania v spoločnosti                      | 73 |
| 4.2.2.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu                                          | 74 |
| 4.2.2.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť                                          | 74 |
| 4.2.3 Prenájom firemných notebookov                                            | 74 |
| 4.2.3.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu                                          | 75 |
| 4.2.3.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť                                          | 75 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| ZÁVER                      | 76 |
| ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY | 78 |
| ZOZNAM OBRÁZKOV            | 85 |
| ZOZNAM TABULIEK            | 86 |
| ZOZNAM GRAFOV              | 87 |
| PRÍLOHY                    | 88 |



# ÚVOD

Súčasná situácia na trhu práce, charakterizovaná nízkou nezamestnanosťou núti firmy využívať pri získavaní novej pracovnej sily okrem tradičných metód nové prístupy. Jedným z nich je aj využívanie nástrojov marketingu a starostlivosť o spokojnosť zamestnancov s cieľom budovania dobrej povesti zamestnávateľa na verejnosti. Toto tvrdenie platí o tom viac v oblasti informačných a telekomunikačných technológií, kde dopyt po ICT odborníkoch neustále rastie, aj vďaka nastupujúcemu konceptu Priemyslu 4.0. Na trhu práce v Českej republike v súčasnosti chýba okolo 30 tisíc odborníkov a 79 % firiem má problém obsadiť voľné IT pozície (Jandourek, 2019).

Diplomová práca sa zaoberá externým a interným personálnym marketingom spoločnosti pôsobiacej v oblasti informačných technológií, ktorá v minulom roku zažila odchod viacerých kľúčových zamestnancov, a zároveň sa potýka so zdĺhavým náborom nových zamestnancov. Práve prostredníctvom nástrojov personálneho marketingu chce firma uspokojiť požiadavky potenciálnych, ako aj súčasných zamestnancov firmy, a tým zabezpečiť dostatok ICT odborníkov vo firme

# **1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA**

## **1.1 Vymedzenie problému**

Diplomová práca sa zaoberá interným a externým personálnym marketingom spoločnosti poskytujúcej služby v oblasti informačných technológií. Impulzom pre výber danej témy je nárast odchod kľúčových zamestnancov a dlhý proces náboru nových pracovníkov. Odchod kľúčových zamestnancov negatívne vplyva na celkový výkon spoločnosti, ako aj na finančnú situáciu, keďže získavanie nových pracovníkov, tréning a školenia sa odzrkadľujú v priamych aj nepriamych nákladoch firmy. Navyše, odchody môžu mať negatívny vplyv aj na produktivitu ostatných zamestnancov, na medzilidské vzťahy na pracovisku, čo môže motivovať ďalších pracovníkov k odchodu. Z toho dôvodu je nevyhnutné venovať pozornosť spokojnosti súčasných zamestnancov.

Organizácia zaznamenáva v súčasnosti zvýšený dopyt po svojich službách, avšak prekážkou v rozvoji je nedostatočný počet kvalifikovanej pracovnej sily. Vzhľadom na situáciu na trhu práce, kde potreba odborníkov v oblasti informačných technológií rastie rýchlejšie ako ich počet, je nevyhnutné, aby firma dokázala správne osloviť cieľovú skupinu, ktorú v prípade firmy predstavujú študenti IT oborov vysokých škôl v Brne. Spoločnosť sa snaží oslovovať študentov s cieľom vychovávať si z nich budúcich seniorských pracovníkov, ktorých je na trhu nedostatok.

## **1.2 Cieľ práce**

Hlavným cieľom práce je na základe uskutočnených analýz návrh doporučení pre zefektívnenie interného a externého personálneho marketingu spoločnosti. Prvým čiastkovým cieľom je analýza súčasného stavu externého personálneho marketingu spoločnosti, druhý čiastkový cieľ sa zameriava na zistenie úrovne spokojnosti súčasných IT odborníkov spoločnosti s jednotlivými procesmi interného personálneho marketingu.

### **1.3 Metodika a postupy spracovania**

Práca sa skladá z troch kľúčových častí, a to teoretickej, analytickej a návrhovej. V rámci prvej časti sú predstavené teoretické východiská v podobe termínov, konceptov získaných z odbornej literatúry, ktoré budú tvoriť základ pre zostavenie praktickej časti práce. Analytická časť sa zaoberá skúmaním externého personálneho marketingu na základe výsledkov dotazníkového šetrenia uskutočneného medzi študentami IT oborov vysokých škôl sídliacich v Brne, a následnej analýze činností získavania a výberu zamestnancov. Druhá časť analytickej časti sa sústreďuje analýzu interného personálneho marketingu prostredníctvom skúmania personálnych činností využitím konzultácií s HR manažérom. Záverečná tretia časť sa venuje konkrétnym návrhom plynúcich z výsledkov analýz a ich finančnému vyčísleniu.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

### 2.1 Personálny marketing

Pojem personálny marketing sa prvýkrát objavil v 60. rokoch 20. storočia, avšak jeho obsah a zámer sa sa naprieč literatúrou mierne líši. Marsíková (2009) zdôrazňuje úlohu personálneho marketingu vo formovaní a udržiavaní potrebnej pracovnej sily, na základe budovania povesti organizácie a výskumu trhu práce. Koubek (2015) definuje personálny marketing ako koncept zameraný na upútanie pozornosti na kvality zamestnávateľa pri získavaní a udržiavaní pracovnej sily vo firme. Tuma (2003) považuje za hlavnú náplň personálneho marketingu zabezpečenie vhodných pracovníkov a ich následný rozvoj. Personálny marketing nie je len metóda na získanie talentovaných zamestnancov z trhu práce, ale je to hlavne systém myslenia a riadenia zameraný na vonkajšie ako aj na vnútorné prostredie podniku (Stýblo, 2003). Podľa Polákovej a Häusera (2003) je potenciálny ako aj súčasný zamestnanec vnímaný ako klient a firma sa prostredníctvom marketingových nástrojov snaží robiť všetko pre ich získanie a udržanie. Spoločnosť, ktorá prostredníctvom personálneho marketingu nahliada na pracovníkov ako na zákazníkov primárne vyvoláva u zamestnancov:

- spokojnosť s prácou,
- spokojnosť s pracovnými podmienkami,
- spokojnosť so zamestnávateľom,
- naplňuje ich očakávania.

Spokojnosť zamestnancov firmy má za následok:

- vyššiu spokojnosť koncových zákazníkov,
- budovanie a udržiavanie silných obchodných väzieb so zákazníkmi,
- zvyšovanie celkovej efektivity spoločnosti (Zarnik-Zulawska, 2012).

Jednou z kľúčových úloh personálneho marketingu je identifikovanie potrieb a prianí potenciálnych a existujúcich zamestnancov, s cieľom implementácie aktivít, ktoré zvýšia

atraktivitu firmy na trhu práce, a tým zaistia konkurenčnú výhodu voči ostatným podnikom v odvetví.

V súčasnosti je potrebné, aby si bol manažment vedomý závislosti úspechu personálneho marketingu na kvalitnej podnikovej kultúre, stratégií a štruktúre. Marketing ľudských zdrojov nemôže byť úspešne implementovaný bez existencie podnikovej kultúry a optimálnej organizačnej štruktúry. Podľa Arnolda a spol. (2007), následkom slabej podnikovej kultúry a zlej pracovnej klímy je častá fluktuácia zamestnancov. Na základe vyššie uvedených definícií môžeme personálny marketing charakterizovať ako koncept založený na princípoch manažmentu, marketingu a personálneho manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov s cieľom získania talentovaných pracovníkov.

Hlavným rozdielom medzi klasickým a personálnym predstavuje uspokojovanie potrieb odlišnej cieľovej skupiny ako zobrazuje tabuľka č. 1.

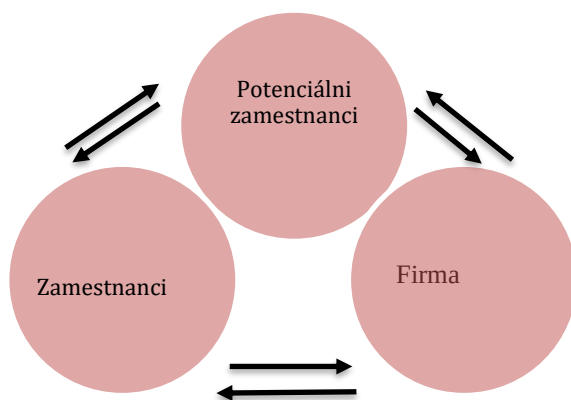
**Tabuľka 1: Porovnanie klasického a personálneho marketingu**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Stýblo, 2003)

| Klasický marketing                                                                                      | Personálny marketing                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cieľovou skupinou sú zákazníci z prostredia mimo firmy                                                  | Cieľovou skupinou sú súčasní a potenciálni zamestnanci                                                                                 |
| Subjekty trhu - zákazníci, potenciálni zákazníci, dodávatelia, partneri, konkurenčné firmy              | Subjekty trhu - študenti, absolventi škôl, zamestnanci firmy, zamestnanci iných firiem, uchádzači o prácu                              |
| Cieľ - predvídanie a uspokojovanie potrieb zákazníka, s cieľom zabezpečiť podnikateľský úspech a rozvoj | Cieľ - predvídať a uspokojovať potreby súčasných a potenciálnych zamestnancov, s cieľom zabezpečiť podnikateľský úspech a rozvoj firmy |

## 2.2 Rozdelenie personálneho marketingu

Personálny marketing sa delí na oblasť internú a externú, pričom sa oblasti od seba líšia zameraním na rozličné úlohy a cieľové skupinu. Obrázok č.1 nižšie, zobrazuje vzťah medzi subjektmi, ktoré sú tvorcami a príjemcami personálneho marketingu na internom a externom pracovnom trhu.



**Obrázok 1: Postavenie personálneho marketingu**

(Zdroj: POLÁKOVÁ, I. – HÄUSER, S. Personální marketing. 2003. s. 46.)

## 2.2.1 Externý personálny marketing

Externý marketing sa zameriava na vonkajšie prostredie firmy a cieľovú skupinu predstavujú hlavne potenciálni pracovníci. Hlavnou úlohou externého personálneho marketingu je osloviť, získať a vybrať vhodných zamestnancov pre spoločnosť (Marsíková, 2009), ako aj vytvárať, šíriť dobrú povesť zamestnávateľa a nadväzovať prostredníctvom kvalitnej komunikácie kontakty s verejnosťou (Hrášková, Bartošová, 2014). Medzi aktivity externého personálneho marketingu zaraďujeme externý nábor, employer branding, teda budovanie značky zamestnávateľa, spoločenskú zodpovednosť firmy, ponuku zamestnaneckých benefitov, ponuku osobného, kariérneho a odborného rozvoja. Neoddeliteľnou súčasťou je takisto komunikácia ohľadne ponuky odmeňovania, starostlivosti o zamestnancov a firemnej kultúry (Poláková, Häuser, 2003).

### 2.2.1.1 Získavanie zamestnancov

Koubek (2015) definuje proces získavania zamestnancov ako činnosť, ktorá má včas a s primeranými nákladmi zaistiť dostatočné množstvo uchádzačov o voľnú pracovnú pozíciu. Takisto dodáva, že pre efektívny výber tých najlepších je nevyhnutné získať čo najviac informácií o potenciálnych zamestnancoch. Urban (2006) ďalej zdôrazňuje, že proces výberu správneho zamestnanca je základnou činnosťou spomedzi personálnych aktivít, pretože nesprávne zvolený uchádzač negatívne ovplyvní nielen výkonnosť a finančnú stránku podniku, ale aj firemnú kultúru a reputáciu.

V praxi sa v procese získavania nových zamestnancov stretávame s externými a internými zdrojmi. Externé predstavujú uchádzači na trhu práce, absolventi, ako aj zamestnanci cudzích firiem, interné sú reprezentované vlastnými pracovnými silami (Stýblo, 2003). Získavaniu zamestnancov z interného alebo externého zdroja by mala predchádzať analýza nasledovných výhod a nevýhod (Kociánová, 2010).

Výhody interných zdrojov:

- motivácia, udržanie pracovníkov vo firme,
- vytváranie perspektívy pracovného rastu,
- informácie o silných a slabých stránkach zamestnanca,
- úspora nákladov na nábor a adaptáciu zamestnanca,
- pracovníkova znalosť organizácie a organizačnej kultúry,
- udržanie úrovne miezd.

Nevýhody interných zdrojov:

- obmedzený výber,
- absencia nových myšlienok a prístupov z vonkajšieho prostredia,
- povýšenie pracovníka, ktorý nie je na danú pozíciu vhodný,
- sklamanie, kolegov, rivalita.

Výhody externých zdrojov:

- príliv nových myšlienok, prístupov, know-how,
- širší výber,
- vysoké pracovné nasadenie nováčikov,
- pokrytie potreby podľa plánov podniku,
- rýchlejšie obsadenie pracovného miesta.

Nevýhody externých zdrojov:

- znižovanie motivácie vlastných pracovníkov,
- dlhší čas na adaptáciu pracovníkov,

- vyššie náklady na nábor,
- riziko odchodu zamestnanca v skúšobnej dobe,
- vyššia pravdepodobnosť nevhodného výberu zamestnanca z dôvodu nedostatočných informácií o uchádzačovi (Duda, 2008).

Po vyhodnotení kladov a záporov jednotlivých zdrojov nasleduje výber správnej metódy oslovenia potenciálnych zamestnancov. V prípade zdrojov vnútri firmy využívajú podniky na inzerciu intranet, email, firemný časopis a nástenky (Koubek, 2011). V prípade vonkajších zdrojov podniky inzerujú prostredníctvom médií, ako napríklad časopisy alebo rozhlas, v súčasnosti sa však najviac využíva ako komunikačný kanál internet. Organizácie inzerujú voľné miesta na svojich webových stránkach alebo využívajú služby pracovných portálov a sociálnych sietí (Šikýř, 2014). Pracovný inzerát patrí medzi najefektívnejšie formy získavania pracovníkov, vďaka ktorému je možné za krátky čas osloviť dostatočné množstvo kandidátov. Inzerát by mal rešpektovať marketingové pravidlo AIDA (Attention - pozornosť, Interest - záujem, Desire - túžba, Action - akcia) Inzerát by mal v prvom rade získať pozornosť verejnosti, na základe pracovných požiadaviek, zaujať relevantných kandidátov pre danú pozíciu, vzbudiť túžbu po pracovnom mieste aj vďaka zmienke platového ohodnotenia a benefitov, a nakoniec iniciovať akciu u uchádzača uvedením kontaktných údajov (Kachanáková, 2003). Ďalšou formu predstavujú pracovné agentúry alebo agentúry dočasného zamestnávania, ktoré zabezpečujú hlavne krátkodobý prenájom pracovnej sily alebo v prípade, keď firma nechce zvyšovať stavy stálych zamestnancov, zabezpečia outsourcing<sup>1</sup>, teda prevzatie zodpovednosti za ucelenú časť aktivít externým dodávateľom (Kóňa, 2006). V súčasnosti, najmä v oblasti informačných technológií sa využíva metóda headhunting<sup>2</sup>, hackathony<sup>3</sup>. Headhunting sa zameriava na aktívne vyhľadávanie a získavanie špecialistov zastávajúcich vysoké funkcie vo firmách, priamym kontaktovaním,

---

<sup>1</sup> Outsourcing, z anglického slova subdodávanie (Zdroj: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>)

<sup>2</sup> Headhunting, z anglického prekladu lovenie hláv, nábor vysokokvalifikovaných pracovníkov (Zdroj: <http://www.recruiteri.sk/sk/co-je-recruiting-a-headhunting>)

<sup>3</sup> Hackathon - akcia, pri ktorej sa stretávajú IT odborníci za účelom práce na softvérovom projekte, častokrát má formu súťaže (Zdroj: <https://it-slovník.cz/pojem/hackathon>)



najčastejšie prostredníctvom sociálnej siete (Dvořáková, 2012). Hackathon predstavuje akciu usporiadanú s cieľom zoskupiť IT talenty, ktoré majú za limitovaný čas, v skupinách, vyvinúť určitý druh softvéru. Hackathony sú medzi IT odborníkmi čoraz viac populárnejšie z dôvodu získania odborných skúseností, získania nových kontaktov, finančnej odmeny, ale aj zábavy. Pre firmy predstavujú pomerne rýchly spôsob získavania kvalifikovaných pracovníkov, ako aj zvýšenie povedomia o firme.

Výhody a nevýhody jednotlivých metód zobrazuje tabuľka č. 2.

**Tabuľka č. 2: Metódy získavania zamestnancov - výhody a nevýhody z pohľadu zamestnávateľa**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Koubek, 2011 a Steckerl, 2020)

| Metóda                                     | Plusy                                                                            | Mínusy                                                                          |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Inzeráty v časopisoch, televízií, rozhlase | Oslovenie širokej verejnosti                                                     | Finančne náročná, zastaralá metóda                                              |
| Pracovné portály                           | Najpoužívanější forma hľadania práce medzi uchádzačmi                            | Užívatelia pracovných portálov nepokrývajú všetky kategórie pracovníkov         |
| Sociálne médiá                             | Finančne a časovo nenáročná metóda                                               | Oslovujú prevažne mladšie generácie užívateľov                                  |
| Odporúčania súčasných zamestnancov         | Rýchla, finančne nenáročná metóda, odporúčania vhodných kandidátov               | Negatívne ovplyvnenie vzťahov na pracovisku<br>Absencia rôznorodosti kandidátov |
| Pracovné veľtrhy                           | Možnosť osobného kontaktu s uchádzačmi<br>Zviditeľnenie firmy širokej verejnosti | Finančná a časová metóda pre firmu                                              |
| Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami    | Výchova budúcich zamestnancov a úspora na ich následnom zaučení                  | Absencia pracovných skúseností študentov                                        |
| Pracovné agentúry                          | Úspora nákladov, času a administratívy pri hľadaní pracovnej sily                | Finančne náročná metóda pre podniky                                             |

Proces získavania nových zamestnancov patrí medzi kľúčové činnosti, pretože ľudský kapitál je najdôležitejším majetkom podniku a nevhodný výber môže mať výrazné

negatívne dopady na celkovú výkonnosť firmy. Firmy môžu získavať pracovníkov z interných alebo externých zdrojov, najskôr je dôležité zvážiť výhody a nevýhody jednotlivých možností a ich súlade s firemnou stratégiou. Nakoniec podľa zvoleného zdroju určiť metódu oslovenia vhodných kandidátov.

#### **1.2.1.2 Výber zamestnancov**

Personálna činnosť výber zamestnancov má za úlohu vybrať spomedzi dostatočného množstva získaných uchádzačov vybrať tých, ktorí najlepšie spĺňajú požiadavky na danú pozíciu a budú pre firmu predstavovať prínos v podobe zvýšenej kvality a výkonnosti (Dvořáková, 2012). Výber zamestnancov sa uskutočňuje, nielen pri rozhodovaní o prijatí pracovníka z externého prostredia firmy, ale aj pri internej mobilite alebo pri prepúšťaní (Dvořáková, 2012). Východiskovou činnosťou pri výbere novej pracovnej sily je analýza sprievodných dokumentov, z ktorých najpoužívanejšie sú životopis, motivačný list, osobné dotazníky, s cieľom určiť či je kandidát schopný vykonávať danú pozíciu, a aká je jeho motivácia a záujem o ponúkanú prácu (Stýblo, 2003). Na základe analýzy predložených dokumentov podľa profilu pracovného miesta sú uchádzači rozdelení na vhodných, nevhodných a kandidátov na okraji prijateľnosti, ktorí sú pozvaní do ďalšieho výberového konania v prípade nedostatočného množstva vhodných uchádzačov. Keďže analýza sprievodných dokumentov je časovo náročná, v súčasnosti firmy začali pri posudzovaní dokumentov využívať umelú inteligenciu (Mblue, 2018). Samotná analýza dokumentov pri výbere nových zamestnancov často nestačí, preto firmy využívajú aj iné metódy, z ktorých najrozšírenejšie sú pracovné pohovory, assessment centrá a online psychometria. Pracovné pohovory sprostredkujú sociálnu interakciu s uchádzačom prostredníctvom, ktorej je možné odhadnúť či kandidát dokáže zapadnúť do kultúry organizácie alebo daného pracovného tímu. Pohovory môžu mať formu štrukturovaných rozhovorov, v ktorých otázky, sekvencia aj čas sú presne naplánované. Odpovede uchádzačov sú posudzované podľa vopred vypracovaných modelových odpovedí. Opak predstavuje neštrukturovaný pohovor, ktorý je charakteristický tým, že obsah, poradie a čas sa odvíjajú od priebehu pohovoru. Kompromis medzi spomínanými typmi pohovorov predstavuje pološtrukturovaný, ktorý sa buď skladá zo štrukturovanej časti a voľného priebehu pohovoru, alebo je priebeh pohovoru výlučne v réžií samotného personalistu.

Podľa prieskumu spoločnosti CIPD<sup>4</sup> (2017) až 98 % oslovených firiem v súkromnom sektore služieb preferuje osobný pohovor, 80 % využíva aj pohovory cez telefón a 57 % zapája aj videohovory. V praxi sa v oblasti získavania pracovníkov informačných technológií stretávame s praktickými pohovormi, súčasťou ktorých je preverenie programovacích schopností kandidátov. Ďalšími metódami výberu vhodných zamestnancov sú assessment centrá, diagnosticko-výcvikové centrá, prostredníctvom, ktorých kandidáti riešia zadané úlohy podobné pracovným činnostiam v tímoch alebo jednotlivu v časovom limite. Súčasťou bývajú inteligenčné testy, testy emocionálnej inteligencie, analytických, prezentačných, organizačných schopností, ako aj osobnostný, koncentračný test a pod. Assessment centrá majú vysokú výpovednú hodnotu úrovne budúceho pracovného výkonu a správania uchádzačov. Firmy takisto využívajú aj psychometrické testy, ktoré predstavujú štandardizovaný spôsob merania osobnosti a inteligencie uchádzačov. Skladajú sa z výkonnostných, inteligenčných, osobnostných testov, ako aj testov vedomostí a schopností. V súčasnosti majú už podobu online testov čo výrazne podnikom šetrí čas aj peniaze. Aj napriek vysokej miere validity získaných výsledkov, organizácie často odrádza finančná náročnosť danej metódy. Výhody a nevýhody spomínaných metód z pohľadu organizácie zobrazuje tabuľka č.2:

**Tabuľka 2: Výhody a nevýhody metód výberu zamestnancov**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Armstrong, 2015)

| Metóda             | Výhody                                                                                       | Nevýhody                                                                                                           |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analýza dokumentov | Zníženie času a nákladov na výber uchádzačov<br>Zvyšuje úspešnosť výberu vhodných kandidátov | Nedostatočná metóda pri výbere zamestnancov<br>Informácie nemusia byť pravdivé a aktuálne<br>Časovo náročná metóda |
| Pohovor            | Umožňuje klásť kontrolné otázky a skúmať kandidátove skúsenosti, schopnosti do hĺbky         | Subjektívne hodnotenie uchádzačov zo strany personalistov<br>Nízka validita predpovede budúceho výkonu uchádzača   |
| Assessment centrum | Metóda s vysokou predikčnou validitou                                                        | Časovo a finančne náročná metóda                                                                                   |

<sup>4</sup> Chartered Institute of Personnel and Development - celosvetová asociácia združujúca profesionálov v oblasti riadenia ľudských zdrojov

|                      |                                  |                                                                               |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Psychometrické testy | Vysoká predikčná validita metódy | Finančne náročná metóda, vhodná pri výbere vysoko kvalifikovaných pracovníkov |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|

Prostredie, organizácia a samotný prístup personalistov k uchádzačom dotvárajú imidž firmy a môžu výrazne ovplyvniť rozhodnutie uchádzača, preto je dôležité nepodceňovať prípravu jednotlivých metód a pristupovať ku kandidátom ako k budúcim zamestnancom.

## 2.2.2 Trendy v personálnom marketingu

Z prieskumov spoločnosti BrandBakers z roku 2018 vyplynulo, že nábor predstavuje pre 78 % opýtaných firiem prioritu vzhľadom na stav na trhu práce charakterizovaný nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily. Zároveň sa objavuje trend začlenenia oblasti HR do strategického riadenia firmy. Pri náboe sa naďalej najviac využívajú nástroje ako pracovné portály, odporúčania známych, interný nábor. Prieskum však ukázal, že čoraz viac firiem posilňuje komunikáciu smerom k spolupráci so vzdelávacími inštitúciami a oslabuje spoluprácu s personálnymi agentúrami. Firmy takisto deklarujú zvýšenie investícií do HR marketingu s cieľom dosiahnutia zvýšeného povedomia o firme, zvýšenia počtu uchádzačov o pracovné pozície a zníženie počtu odchodov zamestnancov počas skúšobnej doby. Medzi najúčinnnejšie nástroje patria v súčasnosti atraktívne náborové inzeráty a webové stránky, premyslená adaptácia zamestnancov, či atraktívne uvítacie balíčky pre nováčikov (Hovorka, 2018). Medzi staršie, ale stále aktuálne témy v rámci HR marketingu patria:

- upriamanie pozornosti na samotných zamestnancov firmy - práve oni môžu prilákať nových zákazníkov, teda spokojných a loajálnych nových zamestnancov,
- budovanie firemnej kultúry - venovať pozornosť udržiavaniu súčasných zamestnancov, prostredníctvom budovania firemnej kultúry prítomnej vo všetkých činnostiach firmy,
- správne cielenie v komunikácií - cielenie na skupiny a snaha predať im informácie prečo by sa mali stať našimi zamestnancami,
- zážitok kandidáta - kladenie dôrazu na čo najlepší kandidátov dojem z náborového procesu, zahŕňa činnosti ako komunikáciu s uchádzačom,

starostlivosť počas pracovného pohovoru, prvého dňa v práci a následného onboarding,

- podrobné meranie - stanovenie si kľúčových výkonnostných ukazovateľov pre následný reporting a meranie obsahu náborovej komunikácie a kampaní.

Klusoň (2018) ďalej dopĺňa trendy o nasledovné:

- video - ktoré získava na význame najmä vďaka sociálnym sieťam a pomáha prostredníctvom rozhovorov so zamestnancami a ukázkach priestorov firmy lepšie priblížiť firemný prostredie a kultúru,
- umelá inteligencia - využívaná v náboře, ako aj v budovaní značky firmy. Chatboty dokážu s kandidátom komunikovať, zisťovať jeho preferencie, ako aj ho testovať. Navyše programy fungujúce na základe umelej inteligencie dokážu vyhľadávať vhodných kandidátov, dokonca ich hodnotiť na základe vstupných videí podľa výrazu tváre, gestikulácie a pod.,
- hackatony - predstavujú akcie, ktoré združujú prevažne odborníkov z oblasti informačných technológií za účelom vývoja softvéru alebo iného projektu, často v podobe súťaže medzi tímami. Akcie sú zväčša usporiadávané firmami s cieľom získania kvalitných pracovníkov,
- meet-up - akcie, usporadúvané firmami na rôzne témy s cieľom predstavenia prostredia spoločnosti potenciálnym uchádzačom, prípadne ich testovať a následne naberať.

### **2.2.3 Generácie Y a Z na súčasnom trhu práce**

Základom správneho cielenia na skupinu potenciálnych pracovníkov, je dôležité pochopiť správanie jednotlivých generačných skupín, ktoré sa od seba odlišujú životným štýlom, postojmi, predstavami o pracovnej kariére a zamestnávateľovi, ako aj schopnosťami využívať nové technológie.

Generácia Y zahŕňa jedincov narodených medzi rokmi 1982 a 1995. Podľa Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) bude generácia Y v roku 2025 tvoriť zhruba 75 % globálnej pracovnej sily. Generácia Y je takisto známa aj pod označeniami ako mileniáli, click generácia, echo boomers alebo digitálna či internetová generácia. Mileniáli sú ovplyvňujú

optimizmom, sebedomím a neboja sa výziev. Nie je im ľahostajný všeobecný prospech a ochrana životného prostredia, a to vyžadujú aj od svojho zamestnávateľa (Kopecký, 2013). Výzkum spoločnosti Manpower (2018) definoval voľný čas, istotu a peniaze ako hlavné priority mileniálov. Sú si vedomí svojej hodnoty, chcú odborne a kariérne rásť, ako aj mať voľnosť a organizovať si čas podľa seba. Manpower takisto zistil, že 93 % opýtaných z generácie Y považuje rozvoj odborných znalostí za významný faktor pri výbere zamestnávateľa. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) v oblasti získavania, výberu a prijímania mileniálov zdôrazňujú spoluprácu firiem so vzdelávacími inštitúciami a účasť na študentských veľtrhoch. V komunikácii by mali spoločnosti využívať sociálne siete, videovizitky. Vo výbere zase online assessment centrá alebo online psychodiagnostiku. Personalisti by sa mali pri pracovnom pohovore zaujímať o osobnosť uchádzača a hodnotiť ho aj z pohľadu zapadnutia do firemnej kultúry.

Do generácie Z zahŕňame jedincov narodených v rozmedzí rokov 1997 až 2010. Kvapil (2016) definuje generáciu ako späť s technológiami už od útleho detstva, preto je nevyhnutné pri komunikácii s nimi využívať najmä sociálne siete a webové stránky firmy. Generácia hľadá u zamestnávateľa skúsenosti, adekvátne ohodnotenie práce, ale v porovnaní s ostatnými generáciami jej záleží na peniazoch najmenej. Dôležitejší je pre nich zmysel a náplň práce. Ako aj ostatné generácie oceňujú u zamestnávateľa priateľskú atmosféru a flexibilitu, aby mali aj čas na hobby a rodinu. Podľa výsledkov výskumu poradenskej spoločnosti Mazars (2018) je v snahe získať a udržať príslušníkov generácie Z potrebné využívať digitálny nábor a intuitívny užívateľský zážitok prostredníctvom chatbotov, voicebotov, online videí, aktualizovaných profilov na sociálnych sieťach. Ďalej je dôležité komunikovať so Z generáciou úprimne, keďže ich zaujíma povosť firiem, najmä referencie súčasných či bývalých zamestnancov.

## **2.2.2 Interný personálny marketing**

Interní personální marketing pozostáva z činností, ktoré majú za úlohu zvyšovať alebo udržiavať atraktivnosť spoločnosti v očiach súčasných zamestnancov. Hlavným cieľom interného personálneho marketingu je eliminácia fluktuácie kľúčových zamestnancov, a to vytvorením pracovných podmienok, ktoré dostatočne stimulujú zamestnancov k profesnému a osobnému rastu (Koubek, 2015). Snahou interného personálneho marketingu je uspokojiť očakávania zamestnancov a dopomôcť im k stotožneniu sa s hodnotami a

cieľmi organizácie. Podľa Kotlera (2007), najoptimálnejším spôsobom ako dosiahnuť správne fungujúci interný personálny marketing je prostredníctvom pravidla 40-30-30, ktoré určuje, že 40 % prostriedkov by malo byť investovaných do vzdelávania, tréningu a motivácie zamestnancov, 30 % na overovanie postupov a procesov a zvyšných 30 % do nových ideí a služieb spojených s tvorbou nových výrobkov. Koubek (2015) zdôrazňuje, že okrem zaujímavého finančného ohodnotenia, benefitov a vzdelávania je nevyhnutné venovať pozornosť životným podmienkam pracovníkov, ako napríklad, ich bývaniu, starostlivosti o potomkov, osobným problémom, a takisto aj sociálnemu prostrediu, vytvárané medziľudskými vzťahmi na pracovisku, ktoré výrazne ovplyvňujú pracovnú výkonnosť zamestnancov.

Výsledkom správne aplikovaného interného personálneho marketingu sú zainteresovaní, lojálni zamestnanci, ktorých charakterizuje pracovná satisfakcia, obetavosť a oddanosť voči organizácii (Barrow & Mosley, 2005). Medzi ďalšie prínosy patrí zefektívnenie internej komunikácie, zvýšená pracovná výkonnosť a morálka pracovníkov (Šlapák a spol., 2015).

Interný personálny marketing sa skladá z nasledujúcich personálnych činností (Koubek, 2015):

- prijímanie zamestnancov
- adaptácia zamestnancov,
- rozmiestňovanie a ukončovanie pracovného pomeru,
- vzdelávanie a rozvoj,
- hodnotenie a odmeňovanie,
- personálny informačný systém,
- spokojnosť a starostlivosť o zamestnancov,
- dodržiavanie zákona v oblasti zamestnávania pracovníkov.

Externý a interný personálny marketing sú vzájomne prepojené a navzájom na seba pôsobia. V praxi nie je jednoduché určiť, ktoré z personálnych činností patria do externého, a ktoré do interného marketingu. Činnosti aplikované v rámci interného personálneho marketingu ovplyvňujú nielen spokojnosť a lojalitu súčasných

zamestnancov, ale aj vnímanie spoločnosti ako zamestnávateľa na verejnosti. U externého personálneho marketingu, ktorý sa zameriava na externý trh práce, nie je vzájomné prepojenie s interným až také značné. Aktivity realizované v rámci externého personálneho marketingu sa hlavne zameriavajú na vonkajšie prostredie mimo firmy s cieľom zvýšenia povedomia o organizácii (Poláková a Häuser, 2003).

#### **2.2.2.1 Prijímanie zamestnancov**

Ukončením výberového riadenia a ponúknutím pracovného miesta vybranému uchádzačovi začína proces prijímania nového pracovníka. Najdôležitejšou formálnou náležitosťou daného procesu je vypracovanie pracovnej zmluvy so všetkými požadovanými skutočnosťami, ako je druh práce spolu s jeho stručnou charakteristikou, miesto výkonu práce, deň nástupu, mzdové podmienky, ak nie sú definované v kolektívnej zmluve (Koubek, 2011). Podpisu pracovnej zmluvy predchádza lekárske vyšetrenie z dôvodu posúdenia pracovnej spôsobilosti zamestnanca. Po podpise pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný nahlásiť zamestnanca príslušnej zdravotnej poisťovni a okresnej správe sociálneho zabezpečenia. Následne je pracovník zaradený do personálnej evidencie založením osobnej karty. Osobný spis zamestnanca obsahuje dokumenty ako evidenčný list dôchodkového zabezpečenia, potvrdenie o prípadnej evidencii uchádzača na úrade práce, doklady o dosiahnutom vzdelaní, výpis z registra trestov, lekárske posudky zo vstupnej prehliadky, pracovnú zmluvu, doklad o vstupnom školení ochrany zdravia pri práci a požiarnej ochrany, prehlásenie zamestnanca o zoznámení sa s vnútornými predpismi zamestnávateľa a kolektívnou zmluvou (Dvořáková, 2012). Vymenované dokumenty predloží zamestnanec v deň nástupu na pracovné miesto, čím proces prijímania končí a nasleduje proces adaptácie.

#### **2.2.2.2 Adaptácia zamestnancov**

Prostredníctvom procesu adaptácie sa zamestnanec zoznamuje s organizáciou, jej kultúrou, stratégiou, cieľmi, ako aj s náplňou pozície. Kľúčovou úlohou procesu je prevádzanie zamestnanca novými pracovnými úlohami s cieľom čo najrýchlejšieho osvojenia požadovanej úrovne znalostí. Správne zostavený adaptačný plán má za následok znížené náklady na fluktuáciu a zvýšenú spokojnosť a produktivitu zamestnancov (Dvořáková, 2012). Kociánová (2010) vidí dôležitú úlohu adaptácie v zmiernení stresu pracovníka z nového pracovného pôsobenia, ako aj v minimalizovaní



záťaž spolupracovníkov z prítomnosti nového kolegu a požiadaviek na jeho uvedenie do života organizácie, pracovného tímu a na pracovnú pozíciu. Adaptácia prebieha na celoorganizáčnej, útvarovej úrovni a na úrovni pracovnej pozície. Základom úspešnej adaptácie je zostavenie adaptačného plánu a programu. Adaptačný plán predstavuje písomný dokument obsahujúci informácie a materiály, nevyhnutné pre výkon pracovnej pozície, takisto zoznam školení a organizačných útvarov, ktoré pracovník musí absolvovať, a s ktorými sa v rámci rotácie na pracovisku musí zoznámiť, ako aj rozpis hlavných kontrolných bodov adaptácie (Koubek, 2015). Adaptačný program zahŕňa časový harmonogram jednotlivých bodov adaptácie nového zamestnanca od prvého dňa až po uplynutie vopred určenej doby. Súčasťou adaptačných programov sú informácie týkajúce sa cieľov, kultúry, zásad a postupov spoločnosti, bezpečnostných predpisov a predpisov k zaisteniu ochrany zdravia pri práci, ako aj pracovného poriadku, podmienok práce, systému hodnotenia a odmeňovania (Šikýř, 2014). Adaptácia musí prebiehať na odbornej aj na sociálnej úrovni. Sociálna adaptácia prebieha prostredníctvom vytvárania vzťahov s kolegami a nadriadenými, zatiaľ čo odborná prostredníctvom školení, tréningov, seminárov a pod. (Dvořáková, 2012). Medzi najrozšírenejšie metódy adaptácie patrí orientačný tréning, mentoring, coaching alebo rotácia pracovných pozícií. Jednotlivé metódy sú ďalej dopĺňané adaptačnými nástrojmi ako informačný balíček alebo intranet. Informačným balíčkom sa rozumie písomná príručka, ktorou sa znižuje riziko neinformovania o dôležitej skutočnosti, a preto by mal obsahovať popis pracovného miesta, pracovné podmienky, organizačný a pracovný poriadok, etický kódex, princípy dochádzky, potrebné školenia a princíp spolupráce s ostatnými pracovníkmi (Horváthová, 2014). Intranet má na rozdiel od informačného balíčka podobu internetovej stránky, a okrem informácií nevyhnutných pre efektívnu adaptáciu nových zamestnancov, ale obsahuje aj cenné informácie pre súčasných zamestnancov. Orientačný tréning sa využíva najmä pri prijímaní väčšieho počtu zamestnancov a informuje o základných informáciách spoločnosti, ako o organizačnej štruktúre, oddeleniach, cieľoch a vízií spoločnosti, ako aj o možnostiach kariérneho rastu a vzdelávania. Rotácia pracovnými miestami patrí medzi najefektívnejšie metódy vďaka nadobudnutiu znalostí a skúsenosti z viacerých pozícií v rámci oddelenia, čím zamestnanec získava komplexný pohľad na jednotlivé procesy a zvyšuje svoju pracovnú flexibilitu. Vďaka mentoringu a coachingu sa novému pracovníkovi dostáva osobného prístupu najčastejšie od skúsenejších pracovníkov alebo

priamo od nadriadeného. Úlohou oboch metód je poskytnúť menej skúseným pracovníkom poradenstvo a podporu pri zvládaní nových úloh, a tak zvýšiť ich stupeň profesnej zrelosti, ako aj uľahčiť ich orientáciu v novom pracovnom prostredí, s cieľom rýchlejšieho začlenenia do pracovného kolektívu (Armstrong, 2015). Nevyhnutnou súčasťou procesu adaptácie je priebežné hodnotenie jednotlivých častí, najmä prostredníctvom osobného rozhovoru medzi novým pracovníkom a nadriadeným, ktorých hlavným cieľom je zistiť ako zamestnanec zvláda pracovné úlohy a ako prebieha interakcia s ostatnými členmi tímu (Kociánová, 2010).

Nasledovná tabuľka číslo 3 zobrazuje jednotlivé kroky adaptácie nových zamestnancov vrátane zodpovedných osôb:

**Tabuľka 3: Aktivity adaptačného procesu**

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe Stýblo, 2003)

| Aktivita                                               | Zodpovednosť      |
|--------------------------------------------------------|-------------------|
| Udržiavanie kontaktu so zamestnancom pred nástupom     | Personalista      |
| Poskytnutie nástupných informačných dokumentov         | Personalista      |
| Zostavenie a predstavenie adaptačného plánu a programu | Priamy nadriadený |
| Vstupný rozhovor zamestnanca s priamym nadriadeným     | Priamy nadriadený |
| Zoznámenie so spolupracovníkmi                         | Priamy nadriadený |
| Pravidelné hodnotiace rozhovory s priamym nadriadeným  | Priamy nadriadený |
| Zoznámenie sa s útvarovými oddeleniami                 | Priamy nadriadený |
| Príprava orientačného tréningu                         | Personalista      |
| Priebežná kontrola adaptácie                           | Priamy nadriadený |
| Vyhodnotenie procesu adaptácie                         | Priamy nadriadený |

### 2.2.2.3 Vzdelávanie a rozvoj

Z dôvodu neustále sa meniacich podmienok na trhu a zachovania konkurencieschopnosti je nevyhnutné, aby bol podnik flexibilný, pripravený na zmeny, dokázal na ne pružne reagovať, a taktiež získaval a efektívne pracoval s informáciami a znalosťami. Následkom toho vzdelávanie a rozvoj zamestnancov získava čoraz väčšiu pozornosť v oblasti personalistiky. Pri formovaní stratégie vzdelávania a rozvoja zamestnancov je nevyhnutné, aby vychádzala zo samotnej personálnej stratégie a bola v súlade s cieľmi podniku (Hroník, 2007). Koubek (2015) v rámci podnikového vzdelávania rozlišuje oblasť odborného vzdelávania a rozvoja. Odborné vzdelávanie sa zaoberá oblasťou školenia nových zamestnancov, tzv. orientáciou, doškolením a preškolením súčasných zamestnancov. Úlohou orientácie, ako bolo už vyššie spomenuté, je efektívna a rýchla adaptácia nového pracovníka na podnikovú kultúru, pracovnú pozíciu, ako aj kolektív poskytnutím všetkých potrebných informácií, špecifických znalostí a schopností nevyhnutných pre výkon práce. V rámci doškolenia zamestnanec pokračuje v odbornej príprave, ktorá obnáša prispôbovanie znalostí a schopností zamestnanca novým požiadavkám trhu vyvolanými napríklad technologickými zmenami, vývojom a výskumom v danom odbore. Preškolenie, rekvalifikácia, sa zameriava na osvojenie úplne nových znalostí a schopností. Čo sa týka oblasti rozvoja, na rozdiel od predošlých foriem vzdelávania sa orientuje na rozvoj znalostí potrebných pre budúce povolanie, než na využitie v súčasnej pracovnej pozícii. Okrem formovania tvrdých zručností sa značná časť sústreďuje hlavne na rozvoj mäkkých zručností.

Vzdelávanie môže prebiehať ako na pracovisku, tak aj mimo. V malých podnikoch sa v rámci podnikového vzdelávania využívajú metódy ako inštruktáž pri výkone práce, poverenie úlohou, rotácia na pracovisku a pracovné porady (Armstrong, 2015; Koubek, 2011).

- Inštruktáž - z vymenovaných patrí medzi najjednoduchšie formy zácviu nového zamestnanca. Podstatou je zaučenie skúsenejším, poprípade nadriadeným, pracovníkom, ktorý predvádza pracovný postup a nový zamestnanec si osvojuje postup pozorovaním.
- Poverenie úlohou - vzdelávaný zamestnanec je poverený úlohou a počas jej riešenia mu je poskytnutá podpora a pomoc od skúsenejších zamestnancov alebo

nadriadeného. Metóda je vhodná ako pre manuálnych pracovníkov, tak aj pre vysoko postavených zamestnancov a špecialistov.

- Rotácia na pracovisku - prostredníctvom metódy zamestnanec skúša rozličné pracovné pozície a ich náplň na rôznych útvaroch v rámci firmy. Metóda je vhodná na vzdelávanie riadiacich pracovníkov, čerstvých absolventov, ako aj radových zamestnancov.
- Pracovné porady - vzdelávaný získava informácie z rôznych útvarov firmy, a tým sa zvyšuje jeho informovanosť.
- Coaching - metóda, v ktorej má pracovník prideleného kouča, poskytujúci dlhodobý dohľad a pomocnú ruku. Úlohou kouča je smerovať pracovníka k určitému výkonu a cieľu, a podľa potreby, a súčasnej situácie, prispôbovať intenzitu a obsah vzdelávania. Koučing z interných zdrojov patrí v súčasnosti medzi najpoužívanejšie formy vzdelávania vďaka vysokej miere efektívnosti (Stuart, 2015).

Medzi metódy mimo pracoviska patria:

- Prednáška - často využívaná metóda, založená na jednostrannom toku informácií, ktorá prezentuje informácie a fakty bez interakcie so vzdelávanými.
- Seminár - na rozdiel od prednášky zahŕňa diskusiu na danú tému, vďaka čomu môžu vzdelávaní počas výkladu reagovať, pýtať sa otázky, čoho následkom je vyššia pravdepodobnosť aktívneho osvojenia prezentovaných znalostí.
- Demonštrovanie - často nazývané aj názorné vzdelávanie, ktorého podstata spočíva v demonštrovaní nových zručností využívaním audiovizuálnej techniky, počítačov, výukových učebien. Vzdelávaný získava znalosti a skúsenosti v bezpečnom prostredí bez rizika spôsobenia škody.
- Workshop - predstavuje metódu skupinového vzdelávania. Počas workshopov účastníci v skupinách riešia komplexné, často reálne prípady. Dôraz sa kladie na aktivitu a kreativitu, preto je metóda vhodná pre vzdelávanie tvorivých pracovníkov.
- E-learning - metóda využívajúca informačné a telekomunikačné technológie získava čoraz väčšiu pozornosť v oblasti vzdelávania zamestnancov. Jedným z

dôvodov je obsahová flexibilita, vďaka ktorej je možné simulovať veľké množstvo situácií a prispôbovať obsah požiadavkám jednotlivca, ako aj časová flexibilita, vďaka ktorej sa môže pracovník vzdelávať vlastným tempom. Ďalším dôvodom je možnosť hodnotenia samotného procesu vzdelávania, a tým mať prehľad o priebehu osvojovania si znalostí vzdelávaným pracovníkom.

- Blended learning - kombinuje e-learning s technikami štandardnej výuky, ako napríklad online kurz s workshopmi, tak, aby čo najlepšie uspokojili vzdelávacie potreby pracovníka

Každá z vyššie uvedených metód sa spája s určitými výhodami a nevýhodami, ktoré sú zhrnuté v nasledovnej tabuľke č.4.

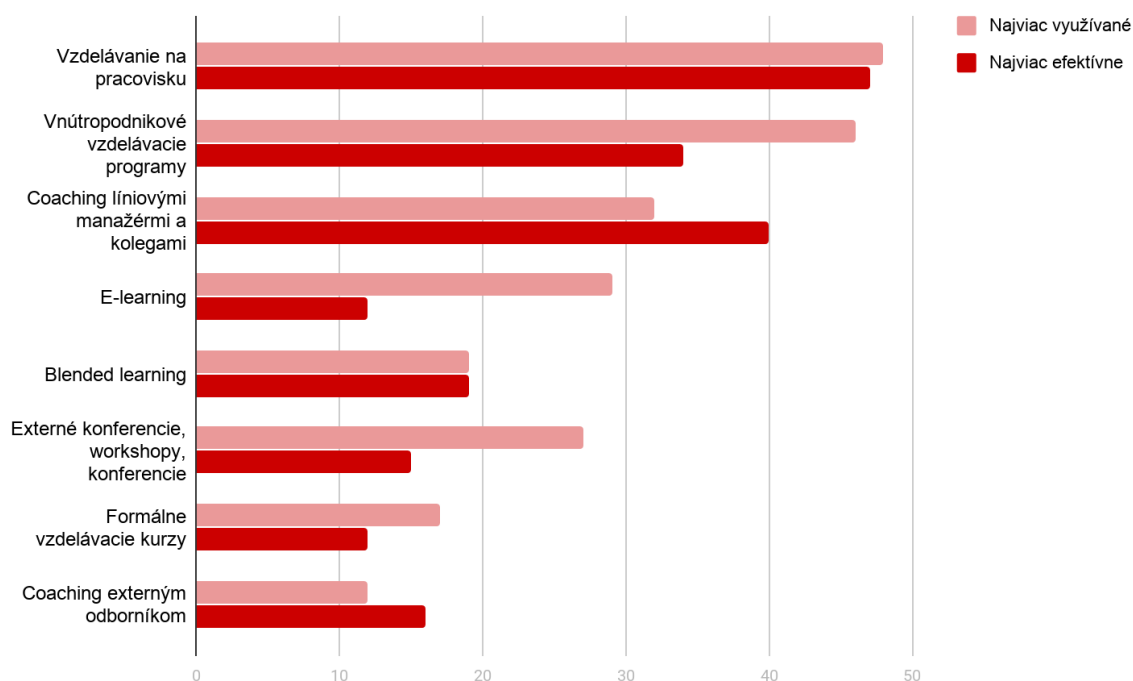
**Tabuľka 4: Výhody a nevýhody metód vzdelávania**

(Zdroj: Armstrong, 2015; Koubek, 2015)

| Metóda                | Výhody                                                                               | Nevýhody                                                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inštruktáž            | Rýchly zácvik, buduje vzťahy medzi spolupracovníkmi                                  | Prebieha priamo na pracovisku kde sú často nevyhovujúce podmienky, ako napríklad hluk, zhon |
| Poverenie úlohou      | Praktické zameranie metódy, podporuje kreativitu vzdelávaného                        | Riziko osvojenia nevhodných návykov od školiteľa                                            |
| Rotácia na pracovisku | Flexibilita vzdelávaných zamestnancov                                                | Riziko frustrácia z neúspechu na niektorom pracovisku, strata sebadôvery                    |
| Pracovné porady       | Komplexné informácie o dianí firmy, vzdelávaný získava pocit významnosti v kolektíve | Náročnosť plánovania porád                                                                  |
| Coaching              | Vzdelávaný získava osobitný prístup                                                  | Riziko výberu nevhodného coacha                                                             |
| Prednáška             | Rýchlosť, prehľadnosť, nenáročnosť                                                   | Teoreticky orientovaná, absencia praktických znalostí                                       |
| Seminár               | Interakcia so vzdelávanými                                                           | Organizačne náročný, nutnosť skúseného lektora                                              |

|                  |                                                                              |                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Demonštrovanie   | Prakticky orientovaná metóda                                                 | Technicky a finančne náročná metóda  |
| Workshop         | Podnecuje tímovosť a kreativitu vzdelávaných                                 | Metóda nevhodná pre introvertné typy |
| E-learning       | Prispôsobenie individuálnym potrebám učiaceho sa<br>Interaktívna vzdelávanie | Finančne a technicky náročná metóda  |
| Blended learning | Individuálny prístup<br>Vysoká efektivita procesu                            | Finančne náročná metóda              |

Podľa prieskumu uskutočneného Stuartom (2015) firmy uprednostňujú vzdelávacie metódy na pracovisku a školiťel'ov z interných zdrojov z dôvodu úspory nákladov. Zamestnávateľia ich zároveň považujú za najefektívnejšie, čo zobrazuje aj nasledujúci graf č. 1.



**Graf č. 1: Efektívnosť a využiteľnosť jednotlivých foriem vzdelávania v organizáciách**  
(Zdroj: Stuart, 2015)

#### 2.2.2.4 Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

Proces hodnotenia umožňuje manažmentu podnecovať, usmerňovať a kontrolovať pracovný výkon zamestnancov. Podstatou hodnotenia je systematické získavanie a

poskytovanie hodnotiacich informácií, spätnej väzby zamestnancom o priebehu vykonávanej práce s cieľom zvýšenia produktivity a dosiahnutia stanovených cieľov organizácie (Šikýř, 2014). Stýblo (2003) zdôrazňuje, že úlohou procesu hodnotenia nie je chybu nájsť a zodpovedného potrestať, ale chybám predchádzať, poprípade včas identifikovať nedostatky, ktoré by neskôr mohli k chybám viesť. Poskytovanie spätnej väzby môže mať formálnu alebo neformálnu podobu. Neformálne hodnotenie sa uplatňuje priebežne počas určitého obdobia pracovného výkonu zamestnanca s cieľom rozpoznania a riešenia prípadných odchýlok od požadovaného pracovného výkonu. Formálne hodnotenie sa uskutočňuje periodicky formou hodnotiaceho rozhovoru, ktorého výsledky slúžia k uzatvoreniu dohody o pracovnom výkone na ďalšie obdobie, ako aj k rozhodovaniu o ďalších oblastiach riadenia pracovného výkonu zamestnanca, ako napríklad vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie (Šikýř, 2014).

V procese hodnotenia je nevyhnutné si zvoliť správne kritéria a metódy posudzovania pracovného výkonu zamestnancov. Šikýř (2014) za základné kritéria považuje

- výsledky - množstvo a kvalita práce, včasnosť vykonanej práce,
- správanie - prístup k práci, prítomnosť v práci, pracovné vzťahy,
- schopnosti - pracovná spôsobilosť,
- motivácia - ochota k práci,
- podmienky - pracovná doba, pracovné prostredie.

Koubek (2011) zdôrazňuje dôležitosť zohľadnenia kritérií, ktoré negatívne ovplyvňujú pracovný výkon, ale hodnotený zamestnanec ich nemá na ne žiadny vplyv, ako napríklad nedostatočné využívanie času pracovníka, alebo naopak preťaženie navzájom si konkurujúcimi úlohami, pracovné zariadenia neprimerané danej práci, a v neposlednom rade nevyhovujúce pracovné prostredie, ako napríklad hluk, nevhodná teplota, nedostatočné osvetlenie a pod. Hodnotenie zamestnancov je možné uskutočňovať prostredníctvom viacerých metód, avšak je nutné zohľadniť povahu, požiadavky a podmienky vykonávanej práce. Šikýř (2014) rozlišuje hodnotenie podľa:

- Dohodnutých cieľov- metóda skúma a posudzuje dosiahnutie stanovených cieľov zväčša u manažérov a špecialistov

- Stanovených noriem - metóda posudzuje splnenie určených noriem hlavne u manuálnych pracovníkov
- Pomocou stupnice - univerzálna metóda vhodná aj na sebahodnotenie charakteristická priradením určitého stupňa pracovného výkonu, napr. škálou 1 - nedostatočný až 5 - vynikajúci, jednotlivým kritériám práce (kvalita, množstvo, včasnosť),
- Voľného popisu - metóda sa spravidla využíva na hodnotenie manažérov a odborníkov hodnotením jednotlivých kritérií pracovného výkonu
- Kritických prípadov - metóda hodnotí uspokojivý alebo neuspokojivý výkon zamestnanca v medzných situáciách, preto predstavuje iba doplnkovú metódu
- Assessment/development center - metóda hodnotí pracovný výkon, odbornú spôsobilosť, odbornú spôsobilosť pracovníkov prostredníctvom individuálneho alebo kolektívneho riešenia stanovených úloh

V praxi zväčša poskytuje spätnú väzbu o pracovnom výkone zamestnanca jeho nadriadený, avšak v súčasnosti sa čoraz viac využíva skupina hodnotiteľov, tzv. koncepcia 360 stupňovej väzby, zahrňujúca spolupracovníkov, podriadených, externých hodnotiteľov, či zákazníkov, s cieľom získania čo najobjektívnejšieho posudku pracovného výkonu zamestnanca (Šikýř, 2014).

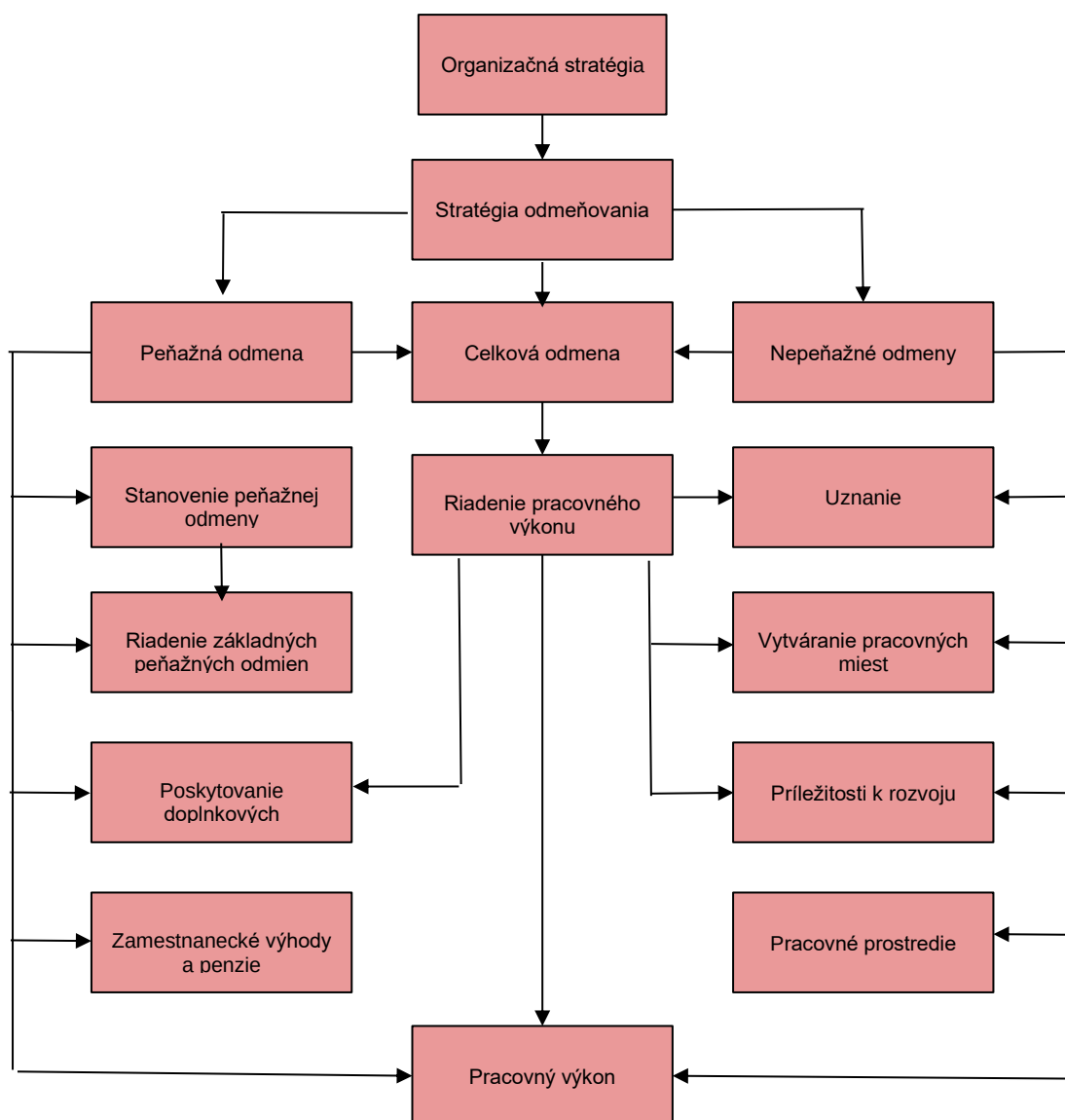
Na proces hodnotenia nadväzuje personálna činnosť odmeňovania. Úlohou procesu odmeňovania je získať kvalitných zamestnancov a udržať a motivovať súčasných pracovníkov k vyššej pracovnej výkonnosti (Dvořáková, 2012). Kocianová (2010) dodáva, že proces odmeňovania by mal byť v súlade s potrebami organizácie a pracovníkov, a mal by zaisťovať motivujúce a spravodlivé odmeny. V modernom riadení ľudských zdrojov odmeňovanie neznamená len mzdu, plat, alebo iné formy peňažnej odmeny, ale aj formálne uznanie, pochvaly, povýšenie a zamestnanecké výhody (Koubek, 2011). Najväčšou výzvou pre firmy je vytvoriť systém, ktorý ľudí motivuje. Výška odmeny má motivujúci charakter v prípade nízkej úrovne príjmu, avšak čím viac ľudia zarábajú a čím viac sa stotožňujú so svojou prácou, tým viac sa pre nich stáva dôležitejším uznanie, pochvala, voľnosť konania, než samotné finančné ohodnotenie.



Systém odmeňovania si určuje každá organizácia na základe vlastných cieľov, potrieb a hospodárskeho výsledku, avšak musí byť v súlade s pracovnoprávnymi predpismi ako dodržiavanie minimálnej mzdy, poskytnutie spravodlivej odmeny za totožne vykonanú prácu, vyplácať príplatky k mzde napríklad za prácu nadčas, za prácu cez noc, vo sviatok alebo víkend, a pod. (Šikýř, 2014). Dvořáková (2012) zdôrazňuje dôležitosť zohľadnenia nasledujúcich bodov pri vytváraní systému odmeňovania:

- Ciele systému odmeňovania - v súlade so strategickými a krátkodobými cieľmi podniku,
- Zložky celkovej odmeny - z hľadiska podielu základnej, pohyblivej, nepriamej odmeny, ako aj aplikácia nepeňažných odmien,
- Stanovenie úrovne miezd - vzhľadom na konkurencieschopnosť na trhu práce a finančnú situáciu firmy,
- Diferenciácia miezd - na základe platových stupníc a mzdových tarífov,
- Uplatnenie účinných foriem miezd,
- Odmeňovanie manažérov a špecialistov - definovanie manažérskej mzdy, pohyblivých zložiek mzdy, osobitných zamestnaneckých výhod,
- Zamestnanecké výhody,
- Definovanie právomoci osôb podieľajúcich sa na rozhodovaní o odmeňovaní,
- Riadenie a kontrola v rámci systému odmeňovania.

Systém odmeňovania, ako už bolo spomenuté, sa odvíja od organizačnej stratégie a kombinuje rôzne formy odmeny, či už peňažného alebo nepeňažného charakteru s cieľom zvýšiť úroveň pracovného výkonu. Podrobnejšie zobrazuje systém obrázok č. 2.



**Obrázok č. 2: Schéma systému odmeňovania**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Armstrong, 2015)

Finančné zložky systému odmeňovania predstavujú základné a doplnkové mzdové formy. Medzi základné mzdové formy patrí časová, a zásluhová, ktorá sa ďalej delí na výkonnú, podielovú (províziu), mzda za očakávané výsledky, mzda za schopnosti a mzdu za prínos. Časová mzda je najpoužívanější formou a predstavuje hodinovú, týždennú alebo najčastejšie mesačnú čiastku, ktorá náleží pracovníkovi za vykonanie stanovenej práce. Výška mzdy sa stanovuje na základe priznanej mzdovej tarify, ktorá je vynásobená počtom odpracovaných časových jednotiek. V prípade zásluhovej sa mzda odvíja od výkonu pracovníka, jeho schopností a prínosu. Používa sa samostatne alebo môže slúžiť

ako dodatok k časovej mzde (Koubek, 2011). Použitie, výhody, nevýhody zobrazuje tabuľka č. 5.

**Tabuľka č. 5: Výhody a nevýhody jednotlivých foriem miezd**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Koubek, 2011)

| Forma mzdy | Definícia a využitie                                                                                                                                          | Výhody                                                                                                                                                                 | Nevýhody                                                                                                                                                                                                        |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Časová     | Uplatnená v prípade náročnosti merať množstvo a kvalitu práce<br>Množstvo a tempo práce nemôže pracovník ovplyvniť<br>Potreba práce je nerovnomerná, kolísava | Administratívne nenáročná<br>Uľahčuje plánovanie mzdových nákladov<br>Administratívne lacnejšia<br>Vyvoláva menej sporov medzi zamestnancami, oceňujú stabilitu odmeny | Nepodnecuje pracovníkov k vyšším výkonom a produktivite<br>Umožňuje neproduktívnym pracovníkom prižívať sa na práci kolegov<br>Vyžadovaná intenzívnejšia kontrola zamestnancov                                  |
| Výkonová   | Využívaná v prípade nenákladného monitorovania výkonu pracovníkov                                                                                             | Motivuje k vyššiemu výkonu zamestnancov<br>Znižuje náklady na jednotku výkonu<br>Môže viesť k zvýšeniu pracovnej morálky                                               | Náročnosť zavedenia, stanovenia a aktualizovania noriem pre jednotlivé druhy výkonu<br>Orientácia na množstvo práce môže mať negatívny dopad na kvalitu<br>Náročnosť plánovania a odhadovania mzdových nákladov |
| Podielová  | Odmena zamestnanca závisí od predaného množstva alebo poskytnutej služby<br>Využívaná v odvetví služieb a obchodu                                             | Motivuje pracovníkov k výkonu                                                                                                                                          | Výkon môžu negatívne ovplyvniť faktory, ktoré nemajú pracovníci pod kontrolou, napr. zmena preferencií zákazníkov, hospodárska situácia                                                                         |

|                             |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mzda za očakávané výsledky  | Odmena získaná za splnenie výkonu v dohodnutom období, množstve a kvalite V prípade, že zamestnávateľ pozná pracovné schopnosti a výkonnosť pracovníkov | Pracovníci majú zaručenú pravidelnú mzdu čo pozitívne vplyva na ich výkon Participácia pracovníkov na stanovení výkonu                                                             | Náročnosť stanovenia a revízie stanovených noriem výkonu Nutnosť vedenie evidencie strateného času, ktorý pracovníci nemohli ovplyvniť |
| Mzda za schopnosti a prínos | Forma odmeny, ktorá sa viaže na kvalifikované a efektívne splnenie požadovanej práce a schopnosť pracovníkov vykonávať prácu viacerých pracovných miest | Motivuje k zvyšovaniu funkčnej flexibility pracovníkov Zvyšuje vzájomnú zastúpiteľnosť pracovníkov Prispieva k zníženiu personálnych nákladov, napr. získavanie, výber pracovníkov | Najnákladnejší spôsob odmeňovania zamestnancov, vyvoláva tlak na náklady spojené so vzdelávaním a rozvojom zamestnancov                |

Úlohou doplnkových mzdových foriem je stimulovať pracovný výkon. Medzi základné formy podľa Dvořákovskej patria (2012) :

- osobné ohodnotenie - predstavuje doplnok k pevným mzdovým tarifom, ako napríklad časovej mzde. Osobné ohodnotenie zostavuje priamy nadriadený na základe priebežného hodnotenia kvality a množstva práce zamestnancov. Najčastejšie sa určuje ako percento z tarifnej mzdy.
- prémie/odmeny - môžu byť vyplácané jednorazovo alebo pravidelne. Udeľujú sa za mimoriadne plnenie práce, za dochádzku alebo vernosť, v prípade odpracovania určitého počtu rokov v spoločnosti. Vyplácanie prémie upravujú pravidlá prémiovania, ktoré bližšie určujú kritéria hodnotenia, spôsob a termín vyplácania a pod.
- bonusy- poskytujú sa jednotlivcom alebo skupinám k mzde za dosiahnutie stanovených mimoriadnych cieľov.

- provízie - využívajú sa najmä v oblasti obchodu a služieb, kde sa mzda pracovníka odvíja od predaného množstva. Určujú sa ako percento z obratu, tržieb alebo zisku. hmotnú zainteresovanosť obchodníkov, či zamestnancov v službách, kedy ho viac motivuje predávať služby a zlepšuje aj zákaznícky servis.

Dôležitou súčasťou systému odmeňovania v organizácií predstavujú zamestnanecké výhody, ktorých podstatou je zvýhodňovať zamestnancov, zvyšovať atraktivitu pracovnej pozície, ako aj zlepšovať povesť zamestnávateľa (Koubek, 2015). Dvořáková (2012) definuje zamestnanecké výhody, ako súčasť starostlivosti o zamestnancov, ktorých absencia v systéme odmeňovania alebo ich rušenie vyvoláva u zamestnancov nespokojnosť. Koubek (2015) člení zamestnanecké výhody nasledujúcimi spôsobmi na výhody:

- sociálnej povahy - napr. pôžičky, poistenie, dovolenka, šport, kultúra,
- súvisiace s prácou - napr. stravenovanie, vzdelávanie, doprava,
- súvisiace s postavením v práci - služobné auto, podnikový byt, príspevok na reprezentáciu a pod.

Podľa prieskumu personálnej spoločnosti Grafton (2018) medzi najžiadanejšie benefity v Českej republike patria uvedené v tabuľke č. 6.

**Tabuľka č. 6: Zamestnanecké benefity a ich obľúbenosť v Českej republike**  
(Zdroj: Grafton, 2018)

| Benefity, u ktorých ponuka prevyšuje záujem zo strany zamestnancov | Najžiadanejšie benefity      |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 13. plat                                                           | 13./14. plat                 |
| Dovolenka viac ako 5 týždňov                                       | Bonusy/prémie                |
| Bonusy/prémie                                                      | Flexibilná pracovná doba     |
| Služobné auto aj k súkromnému použitiu                             | Dovolenka 5 týždňov          |
| Práca z domu                                                       | Dovolenka viac ako 5 týždňov |
| Úhrada nákladov za medzinárodné skúšky/certifikáty                 | Flexibilná pracovná doba     |
| Vianočné odmeny                                                    | Možnosť práce z domu         |

|                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| Príspevok na dovolenku | Služobné auto aj pre osobné účely |
|                        | Stravenky                         |
|                        | Zdravotné voľno                   |

Prieskum ukazuje, že zamestnanci majú najväčší záujem o mimoriadne finančné ohodnotenie v podobe 13. platu, ako aj viac voľného času na seba a svoje rodiny v podobe dlhšej dovolenky a flexibilnej pracovnej doby. Aj napriek veľkej ponuke benefitov sa firmy často stretávajú s nespokojnosťou pracovníkov s danými benefitmi z dôvodu, že ponuka nereflektuje ich aktuálne potreby (Grafton, 2018).

Benefity sú poskytované buď prostredníctvom fixného systému, tzv. plošne, rovnako pre všetkých zamestnancov, alebo prostredníctvom flexibilného systému, známym ako cafeteria, ktorý umožňuje každému zamestnancovi, na základe prideleného počtu bodov, možnosť voľby časti alebo všetkých ponúkaných benefitov medzi, ktoré patria napríklad vzdelávacie kurzy, zľavy do obchodov či reštaurácií, nákup vstupeniek na rôzne kultúrne alebo športové akcie, zážitkové poukazy, príspevky na sporenie, a pod. (Dvořáková, 2012). Medzi hlavné výhody cafeteria patrí podľa Koubka (2011) flexibilita vo výbere vhodných benefitov. Najmä v stredne a veľkých spoločnostiach je nemožné uspokojiť potreby zamestnancov jedným spoločným balíkom, preto firmy dávajú pracovníkov možnosť voľby výhod podľa ich vlastných preferencií. Ďalšiu výhodu vidí v posilnení vzťahu medzi firmou a zamestnancami, tým, že dovoľuje pracovníkom podieľať sa na výbere benefitov, a tým tvoriť samotný systém výhod. Koubek ďalej vyzdvihuje aj motivačný účinok cafeteria, ktorý môže byť väčší než u zvýšení platu. Množstvo produktov a služieb, ktoré si pracovník za poskytnuté body dokáže obstaráť má pre neho viditeľnejší benefit ako zvýšenie platu, ktorého motivačný účinok sa po pár mesiacoch vytratí. Naopak nevýhodou systému sú značné zavádzacie náklady, ako aj administratívna náročnosť. Riešenie môže v tomto prípade predstavovať outsourcing. Na českom trhu dnes pôsobia mnohé firmy, ako napr. Sodexo, Benefit.cz, Edenred CZ, Benefit plus, UP Česká republika, Cafeteria systems, ktoré ponúkajú prepracované systémy so širokou ponukou benefitov a častokrát kvalitnejšie a s nižšími nákladmi ako samotné firmy (E15, 2018).

### 2.2.2.5 Starostlivosť o zamestnancov

Starostlivosť o zamestnancov výrazne ovplyvňuje pracovnú spokojnosť, ktorá je významným ukazovateľom účinnosti interného personálneho marketingu. Po odmeňovaní, je oblasť starostlivosti o zamestnancov dôležitým kritériom výberu zamestnávateľa u potenciálnych uchádzačov o zamestnanie (Stýblo, 2003). Podstatou personálnej činnosti je starostlivosť zamestnávateľa o pracovné podmienky, spokojnosť s prácou, fyzickú a psychickú pohodu, osobný a rodinný život zamestnancov (Šikýř, 2014). V rámci starostlivosti o zamestnancov rozlišujeme (Koubek, 2015):

- povinnú starostlivosť - špecifikovaná zákonmi, predpismi a kolektívnymi zmluvami nadpodnikovej úrovne,
- zmluvnú starostlivosť - tvorená kolektívnymi zmluvami uzatvorenými na úrovni organizácie,
- dobrovoľnú starostlivosť - odzrkadľuje personálnu politiku zamestnávateľa s cieľom získania konkurenčnej výhody na pracovnom trhu.

Dôvodom starostlivosti o pracovníkov je skutočnosť, že ich osobné problémy negatívne ovplyvňujú pracovný výkon. Problémy môžu súvisieť s prácou alebo môžu byť osobného charakteru (Dvořáková, 2012). Medzi zmeny správania zamestnancov môžeme zaradiť napríklad podráždenosť, únavu, stratu záujmu o prácu či neschopnosť sústrediť sa. Následkom týchto zmien sa znižuje produktivita práce a zvyšuje pravdepodobnosť absentérstva a fluktuácie (Šikýř, 2014). Dvořáková (2012) takisto poukazuje na to, že úlohou starostlivosti o zamestnancov je predchádzať únave a stresu v práci, a tým redukovať ich negatívny vplyv na výkon.

Starostlivosť o zamestnancov sa v praxi často označuje ako sociálny program. Predstavuje dokument zaväzujúci zamestnávateľa starať sa o sociálny rozvoj zamestnancov podniku, popri prípade bývalých zamestnancov a rodinných príslušníkov pracovníkov. Je formulovaný kolektívnou zmluvou alebo dobrovoľnou dohodou, a okrem iného obsahuje aj rozpočet finančných prostriedkov slúžiacich na zamestnanecké výhody na príslušné obdobie (Koubek, 2015). Sociálny program má za cieľ pôsobiť na stabilizáciu zamestnancov, ich spokojnosť a rozvoj, preto je významnou súčasťou personálnej politiky organizácie (Dvořáková, 2012). Sociálny program nemusí byť

explicitne vo forme dokumentu, môže predstavovať len súhrn záväzkov a činností, týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov v podniku.

Súčasťou sociálneho programu sú aktivity v nasledovných oblastiach (Dvořáková, 2012):

- prispôsobovanie pracovnej doby, pracovného prostredia, podmienok práce a služieb na pracovisku,
- zlepšovanie vzťahov na pracovisku,
- starostlivosť o psychickú a fyzickú kondíciu pracovníkov,
- starostlivosť o udržiavanie rovnováhy medzi pracovným a rodinným životom zamestnancov,
- starostlivosť o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci,
- starostlivosť o rozvoj a vzdelávanie zamestnancov,
- záujem o ochranu životného prostredia.

Úroveň starostlivosti zväčša závisí od veľkosti organizácie, veľké organizácie spravidla ponúkajú väčší rozsah aktivít v rámci starostlivosti o zamestnancov ako menšie firmy, a na ekonomickej situácii daného podniku. Rozvoj starostlivosti o zamestnancov úzko súvisí s rozširovaním trendu spoločenskej zodpovednosti firiem, ktorého podstatou je dobrovoľná integráciu sociálneho a spoločenského záujmu v podnikaní a v interakcií s firemnými partnermi. Rozšírenie konceptu spoločenskej zodpovednosti pozitívne ovplyvňuje celkovú starostlivosť o zamestnancov. Implementáciou opatrení v rámci podnikovej spoločenskej zodpovednosti zamestnávateľa prispievajú k psychickej kondícii napríklad prostredníctvom férového prístupu k zamestnancom, riešeniu spoločenských a komunitných problémov, ale aj k zdraviu zamestnancov prostredníctvom skvalitneného životného prostredia (Elma, Martinez-Garcia, Raya, 2018). Koubek (2015) zdôrazňuje, že firma správajúca sa ekologicky je atraktívnejšou pre súčasných i potenciálnych zamestnancov. Okrem spomínaných aspektov starostlivosti o zamestnancov, Armstrong (2015) dopĺňa aj vzťahy s nadriadenými a spolupracovníkmi. Zdôrazňuje, že je nevyhnutné ponúknuť zamestnancom priestor na stretávanie a vzájomnú komunikáciu, ako aj eliminovať prejavy nevhodného správania prostredníctvom zavedenia politík na boj so šikanou a obťažovaním na pracovisku. Úloha manažérov a vedúcich pracovníkov v starostlivosti o zdravie zamestnancov spočíva v



uznaní práce zamestnancov, v pravidelnej komunikácii, ako aj v starostlivosti o ich osobný a profesný rozvoj.

## 3 Analýza súčasného stavu

Náplňou tejto kapitoly je analýza súčasného stavu personálneho marketingu skúmanej organizácie. Kapitola sa skladá zo štyroch častí, z ktorých prvá sa venuje detailnejšiemu predstaveniu spoločnosti. Náplňou druhej časti je rozbor súčasného externého personálneho marketingu doplneného kvantitatívnym výskumom medzi študentami IT oborov brnenských vysokých škôl. Následne je analyzovaný interný personálny marketing, ktorý je podporený výskumom skúmajúcim spokojnosť zamestnancov spoločnosti s jednotlivými personálnymi činnosťami. Medzi podklady pre uskutočnenie spomínaných analýz patrí webová stránka spoločnosti, firemné profily na sociálnych sieťach, interné dokumenty ako aj rozhovor s HR manažérom spoločnosti. Výstupy jednotlivých analýz budú následne využité v návrhovej časti práce.

### 3.1 Predstavenie spoločnosti

Skúmanou spoločnosťou v diplomovej práci je InQool, a.s. Firma má pomerne krátku minulosť, vznikla v roku 2010, ako projekt troch študentov Fakulty informatiky Masarykovej univerzity v Brne. Pôsobí v oblasti IT a konkrétne sa zaoberá vývojom informačných softvérov pre štátne inštitúcie, univerzity, políciu, knižnice, nadačné fondy. Stojí za vývojom kariérneho portálu JobCheckIN Masarykovej univerzity v Brne alebo aj za elektronickou šalinkartou BrnoID, (InQool, 2020). Logo spoločnosti zobrazuje obrázok č. 3.



**Obrázok č. 3: Logo spoločnosti**  
(Zdroj: InQool, 2020)

#### 3.1.1 Základné informácie o spoločnosti

Tabuľka č. 7 obsahuje základné informácie o spoločnosti.

**Tabuľka č.7: Základné informácie**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Justice, 2020)

| Základné informácie o spoločnosti |                                         |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| Názov                             | InQool, a. s.                           |
| Dátum vzniku a zápis do OR        | 27. mája 2010                           |
| Sídlo                             | Svatopetrská 35/7, Komárov, 617 00 Brno |
| IČ                                | 9222389                                 |
| DIČ                               | CZ29222389                              |
| Právna forma                      | Akciová spoločnosť                      |
| Základný kapitál                  | 2 000 000,- Kč                          |

### 3.1.2 Organizačná štruktúra

Spoločnosť patrí do kategórie stredne veľkých firiem s počtom zamestnancov 61. Na čele firmy stoja traja zakladatelia, ktorí zároveň vystupujú ako jednatelia spoločnosti. Firma nemá presne stanovenú hierarchiu, snaží sa viesť spoločnosť v modernom duchu, v ktorej prevláda plochá organizačná štruktúra, zostavená z vedenia a menších tímov. Zvolená organizačná štruktúra zaručuje rýchly tok informácií naprieč firmou a pružnosť v rozhodovaní.

### 3.1.3 Hodnoty organizácie

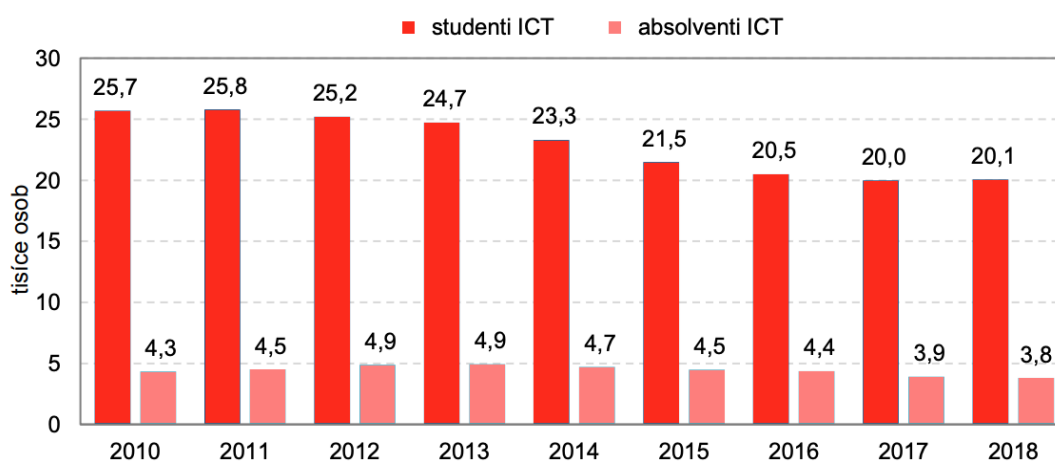
Hodnoty spoločnosti sa skladajú z troch hlavných pilierov, ktoré ovplyvňujú každodenné rozhodovania a smerovanie firmy. Piliere vytvárajú celok, ktorý zaručuje kvalitu poskytovaných služieb a spokojnosť zákazníkov.

- *“Minimalizmus - nezaťažujeme ľudí prebytočnými informáciami a funkciami. Vnímame jednoduchosť ako krásu a minimalizmus ako filozofiu tvorby služieb.*
- *Fokus - návrh riešenia je až druhým krokom našej pracovnej rutiny. Kľúčom nášho rastu je práca v teréne s ľuďmi, kde diskutujeme a mapujeme ich reálne každodenné problémy, na základe ktorých stavíme úspešné služby.*

- 360° - naše služby spájajú dostupnosť mobilných platforiem a sociálnych sietí s pestrosťou webových a desktopových aplikácií v jeden pohlcujúci zážitok. Zameriavame sa na ľudí tak, aby im boli naše produkty dostupné vždy, keď ich potrebujú.” (InQool, 2020).”

### 3. 2 Analýza externého personálneho marketingu

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti práce, externý personálny marketing sa zameriava na prostredie mimo firmy, teda na potenciálnych zamestnancov, ktorých v tomto prípade predstavujú študenti vysokých škôl. Podľa českého štatistického úradu je popularita ICT oborov medzi študentami v Českej republike viac menej stabilná. Podiel študentov a absolventov ICT oborov na celkovom počte všetkých študentov, resp. absolventov vysokých škôl sa pohybuje okolo 6,6 %. Celkový počet však v priebehu rokov klesá. V roku 2018 študovalo ICT obory na vysokých školách 20 100 študentov, čo je o 5 700 menej než v roku 2011, kedy počet študentov ICT oborov dosiahol maximum, ako je možné vidieť z obrázku č. 4. Za posledných 5 rokov poklesol počet absolventov o 1 100, z necelých 5 000 na 3 800, z dôvodu nástupu slabších ročníkov.



**Obrázok č. 4: Vývoj počtu študentov a absolventov ICT oborov v Českej republike**  
(Zdroj: ČSÚ, 2020)

Čo sa týka počtu študentiek v ICT oboroch ich číslo v priebehu rokov narastá, avšak stále ďaleko zaostáva za počtom študentov. V roku 2018 bolo medzi študentami ICT oborov 83 % mužov a iba 17 % žien. Štúdium ICT oborov prebiehalo najčastejšie na bakalárskom stupni a medzi najobľúbenejšie štúdijné programy a podobory patrí vývoj a

analýza softvéru a aplikácií. Z daného vyplýva, že počet vyštudovaných ICT odborníkov bude klesať, avšak riešenie by mohlo predstavovať zapojenie a podpora žien v štúdiu informačných a telekomunikačných technológií.

### 3.2.1 Dotazníkové šetrenie v rámci externého personálneho marketingu

Pre potreby zhodnotenia externého personálneho marketingu spoločnosti bol uskutočnený kvantitatívny výskum v podobe dotazníkového šetrenia cieleného na študentov IT oborov brnenských vysokých škôl, v snahe zistiť aké komunikačné kanály využívajú na kontaktovanie potenciálnych zamestnancov, ako aj ktoré faktory ovplyvňujú študentov pri výbere budúceho zamestnávateľa, a je nutné ich pri propagácii zamestnávateľa zdôrazniť.

Cieľom výskumu, ako bolo už spomenuté, je zistiť aké komunikačné kanály študenti IT obor brnenských vysokých škôl využívajú pri hľadaní pracovných ponúk a informácií o potenciálnych zamestnávateľoch. Výskumná otázka vychádza zo stanovených cieľov a znie: **“Aké komunikačné kanály využívajú študenti IT oborov brnenských vysokých škôl (VUT, MENDELU, MUNI) pri hľadaní pracovných ponúk a informácií o potenciálnych zamestnávateľoch?”** Vzhľadom na veľkosť základného súboru, pozostávajúceho zo študentov IT oborov troch brnenských vysokých škôl, bola zvolená kvantitatívna výskumná stratégia a zber dát pomocou štruktúrovaného dotazníka. Dotazník pozostával z viacerých častí. Prvú časť predstavovala filtračná otázka, zabezpečujúca relevantnosť odpovedí respondentov, nasledované identifikačnými otázkami, ktoré takisto zastávali úlohu aj filtračných otázok a poslednú časť predstavovali zatvorené otázky. Podklad pre zostavenie otázok predstavovali teoretické východiská, konkrétne oblasť externého personálneho marketingu a charakteristika generácie Y. Dotazník bol distribuovaný začiatkom marca 2020 prostredníctvom sociálnej siete, konkrétne pomocou študentských skupín, ktoré svojím názvom popisovali štúdijný obor z oblasti IT, jednej z troch brnenských vysokých škôl, konkrétne Vysokého učení technického, Mendelovej a Masarykovej univerzity. Ukážka dotazníku sa nachádza v prílohe č.1. Základný súbor výskumu predstavoval 5 245 študentov IT oborov spomínaných vysokých škôl, na základe ktorého bola výpočtom ( $n = \frac{N}{1+N*e^2} = \frac{5245}{1+5245*0,07^2} = 196,43 \approx 196$ , určené podľa Saunders a spol., 2003) stanovená potrebná

veľkosť výskumnej vzorky v rozsahu 196 respondentov pri 7 % hladine významnosti. Dotazník bolo ochotných vyplniť 214 respondentov, z toho 26 neprešlo filtračnou otázkou, následkom čoho bolo dotazníkovým šetrením získaných 188 relevantných odpovedí.

### 3.2.1.1 Štruktúra respondentov

Prostredníctvom identifikačných otázok je možné bližšie identifikovať a segmentovať skúmanú vzorku podľa pohlavia, vysokej školy, oboru a stupňa štúdia. Spomedzi 188 respondentov sa výskumu zúčastnilo 21,99 % žien a 78,01 % mužov, čo sa približuje skutočnému rozloženiu študentov ICT oborov v Českej republike. Najväčšie zastúpenie spomedzi respondentov mali študenti Vysokého učení technického, presne 46,33 %, čo môže byť spôsobené najširšou ponukou ICT oborov spomedzi ostatných škôl, a bakalárskeho stupňa štúdia, ktorý študuje 56, 60 % opýtaných oproti respondentov magisterského stupňa, ktorí tvorili iba 43,40 %. Výsledok môže mať súvislosť so značne väčším zastúpením študentov bakalárskych oborov (71 %) voči študentom magisterského (26 %) a doktorského štúdia (4%) (ČŠÚ, 2020). Štruktúru respondentov zobrazuje tabuľka č. 9

**Tabuľka č. 9: Štruktúra respondentov**

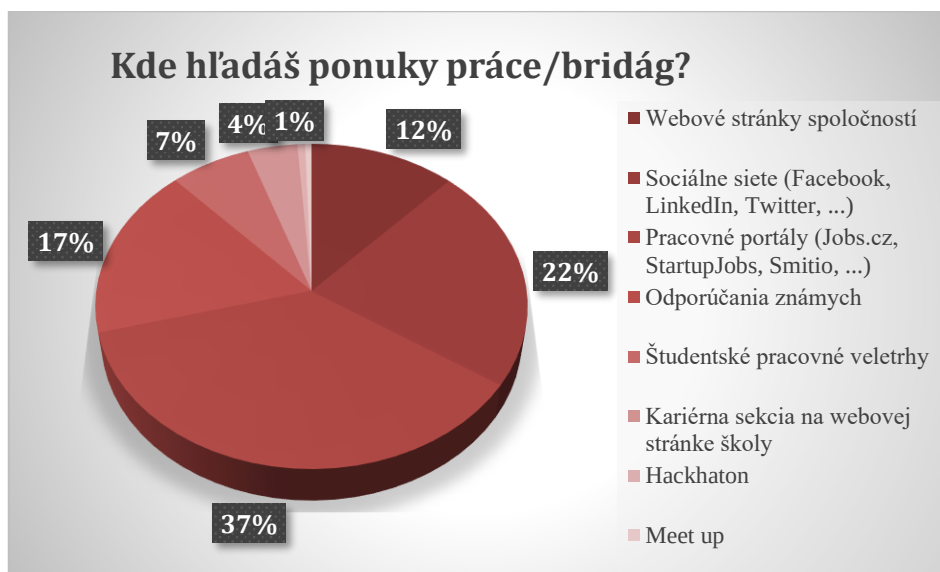
(Zdroj: vlastné spracovanie)

| Informácie o respondentoch |                   | Absolútna početnosť | Relatívna početnosť |
|----------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Pohlavie                   | žena              | 41                  | 21,99 %             |
|                            | muž               | 147                 | 78,01 %             |
| Vysoká škola               | VUT               | 87                  | 46,33 %             |
|                            | MUNI              | 64                  | 34,02 %             |
|                            | MENDELU           | 37                  | 19,65 %             |
| Stupeň štúdia              | Bakalársky stupeň | 106                 | 56,60 %             |

|  |                    |    |        |
|--|--------------------|----|--------|
|  | Magisterský stupeň | 82 | 43,40% |
|--|--------------------|----|--------|

### 3.2.1.2 Komunikačné kanály využívané pri hľadaní pracovných ponúk

Prvá otázka výskumu sa zaoberala komunikačnými kanálmi, ktoré študenti IT oborov brnenských vysokých škôl využívajú pri hľadaní pracovných ponúk. Z výsledkov, ktoré zobrazuje graf č. 3, je zrejmé, že študenti najviac navštevujú kariérne portály, konkrétne 36,55 % opýtaných, za nimi nasledujú sociálne siete ako LinkedIn, Facebook, Twitter a pod., ktoré za spomínaným účelom navštevuje 22,37 %. Výsledky nie sú prekvapujúce z dôvodu, že na sociálnych sieťach trávia študenti veľa času, a preto sú tam pre firmy ľahko dostupnými. Čo sa týka kariérnych portálov, môžu predstavovať určitú úsporu času, keďže zoskupujú pracovné ponuky viacerých spoločností, a zároveň ponúkajú dodatočné informácie o zamestnávateľovi. Respondenti takisto využívajú pri hľadaní práce odporúčania známych (17,32 %), kariérne stránky firiem (11,97 %), študentské veletrhy (6,62 %) a kariérne sekcie webových stránok vysokých škôl (4,10 %). Zaujímavý kanál predstavujú hackathony a technické stretnutia, tzv. tech meetup, ktorými získava pracovné ponuky 1,16 % študentov. Z uvedeného vyplýva, že firma by mala smerovať svoju aktivitu v rámci náboru hlavne na prezentáciu prostredníctvom sociálnych sietí, kariérnych portálov a referral programov.



**Graf č. 2: Komunikačné kanály využívané študentami pri hľadaní pracovných pozícií**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### 3.2.1.3 Obsah vyhľadávaný študentami o potenciálnych zamestnávateľoch

Výskum ďalej zisťoval aké informácie študentov zaujímajú o ich potenciálnych zamestnávateľoch. Výsledky, zobrazené grafom č. 4, ukázali, že najviac študentov hľadá informácie týkajúce sa skúseností súčasných alebo bývalých zamestnancov (20,85 %), pracovného prostredia (19,43%), firemnej kultúry (17,36 %) a spolupráce na záverečných prácach (12,45 %). Naopak najmenej dotazovaných hľadá informácie týkajúce spoločenskej zodpovednosti firiem (9,72%) a firemnej histórie (3,30 %).



**Graf č. 3: Informácie o potenciálnych zamestnávateľoch vyhľadávané študentami**

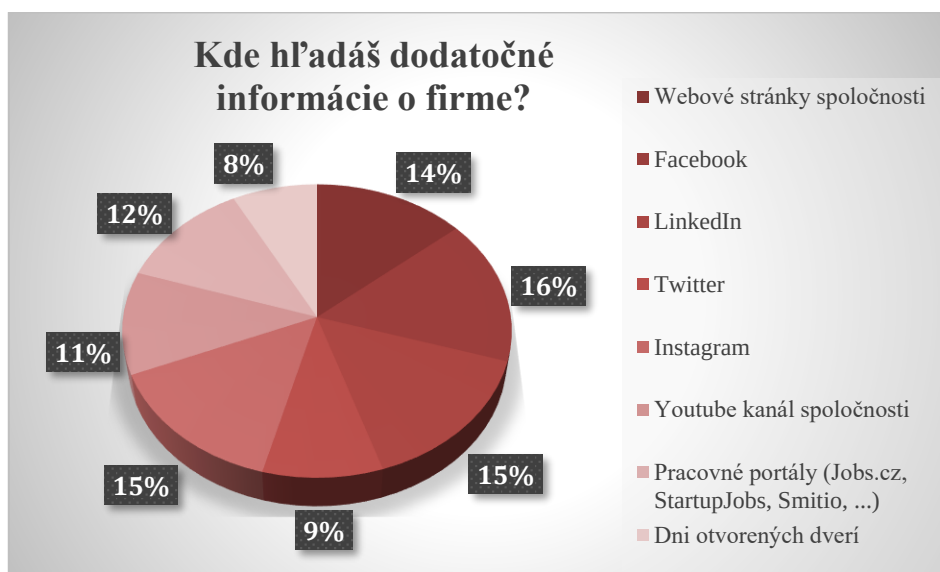
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Získané odpovede naznačujú, že spokojní respektíve nespokojní zamestnanci sú najlepšou prezentáciou firmy, z toho dôvodu je nevyhnutné, aby firma venovala dostatočnú pozornosť spokojnosti svojich zamestnancov a prípadné negatívne hodnotenia brala ako priestor na zlepšenie. Z výsledkov ďalej vyplýva, že študentov pri výbere zamestnávateľa ovplyvňuje pracovné prostredie, firemná kultúra potenciálneho zamestnávateľa, ako aj možnosť spolupráce na záverečných prácach, ktoré oficiálne neponúka veľa firiem. Malý záujem o spoločenskú zodpovednosť možno vysvetliť tým, že k nej o niečo viac inklinujú ženy ako muži (Kahren a kol.,2014) čo je zrejmé aj z celkových 113 odpovedí, z ktorých 147 predstavovali ženy a 41 muži.



### 3.2.1.4 Komunikačné kanály využívané na získavanie dodatočných informácií o zamestnávateľoch

Bližšie informácie študenti hľadajú prostredníctvom sociálnych sietí, a to hlavne cez Facebook (15,99 %), LinkedIn (15,19 %), Instagram (14,60 %), webové stránky spoločností (13,80 %), ako aj kariérne portály (12,21 %). Výsledky znovu naznačujú, že na spomínaných sieťach trávia dotazovaní väčšinu času, preto je vhodné komunikovať s cieľovou skupinou práve cez tieto kanály. Študenti naopak najmenej využívajú Youtube kanál (11,32 %), sociálnu sieť Twitter (7,75 %) z predpokladaného dôvodu poklesu obľúbenosti tejto sociálnej siete (Holá, 2018), a dni otvorených dverí (7,75 %), ktoré sú súčasťou personálneho marketingu obmedzeného počtu firiem. Výsledky zobrazuje graf č. 5.



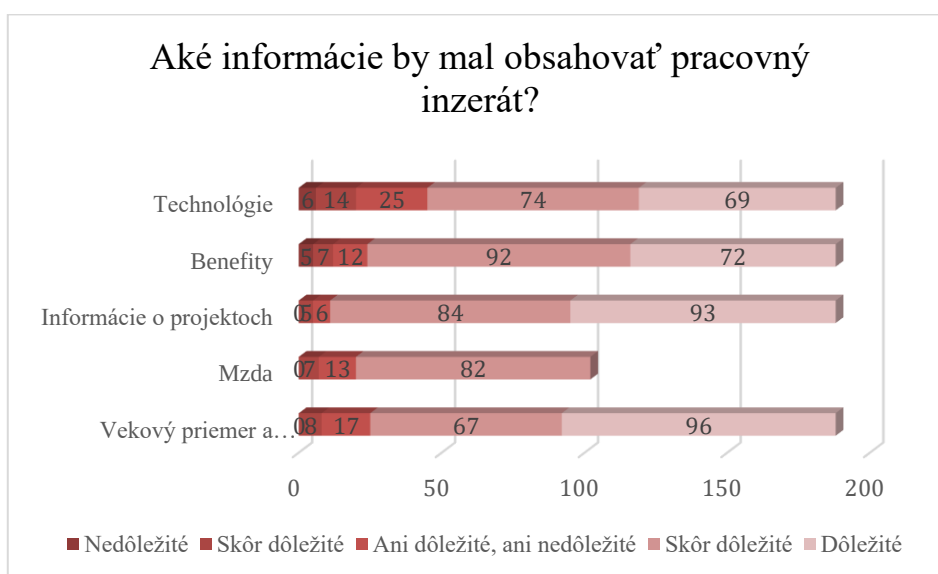
Graf č. 4: Zdroje dodatočných informácií o firmách

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### 3.2.1.5 Informácie vyhľadávané v pracovných inzerátoch

Aby pracovný inzerát podnietil uchádzača reagovať na danú pracovnú ponuku, je nutné, aby obsahoval všetky potrebné informácie. V rámci dotazovania bolo zisťovaná úroveň dôležitosť vybraných informácií v pracovnom inzeráte, ako zobrazuje graf č. 6. 49,56 % študentov považuje za dôležité a 44,57 % za skôr dôležité predstavenie projektov, na ktorých by sa mali podieľať. Ďalšiu informáciu, ktorú považujú študenti za dôležitú v pracovnom inzeráte predstavuje mzda. Kladne sa na danú otázku spoločne vyjadrilo 89,44 % opýtaných, 7,04 % bolo k otázke dôležitosti uvedenia výšky mzdy v inzeráte pracovnej

pozície ľahostajných a 3,52 % ju považuje za nedôležitú. Veľmi podobných výsledkov dosiahla otázka venujúca sa dôležitosti uvádzania benefitov. Výsledky ukazujú, že 87,39 % opýtaných vyžaduje uvádzanie benefitov v ponuke pracovnej pozície, 6,16 % má k danej informácii neutrálny vzťah a spolu 6,45 % sa na danú otázku vyjadrilo záporne. Zaujímavé bolo zistenie týkajúce sa informácií ohľadne veľkosti tímu a vekového priemeru. Spolu až 86,51 % opýtaných by danú informáciu v inzeráte privítalo na rozdiel od 4,40 %, ktorí ju nepovažujú za dôležitú a 9,09 %, ktorí k nej majú neutrálny vzťah. Prostredníctvom dotazníka sa takisto zisťovalo či je pre študentov IT dôležité vedieť aké technológie sa na pracovnej pozícii budú používať. 76,25 % študentov by oceňovalo zmienku technológií v pracovnom inzeráte na rozdiel od 10,26 % opýtaných, pre ktorých to je “Skôr dôležité” a “Nedôležité”.



**Graf č. 5: Dôležité informácie v pracovnom inzeráte**

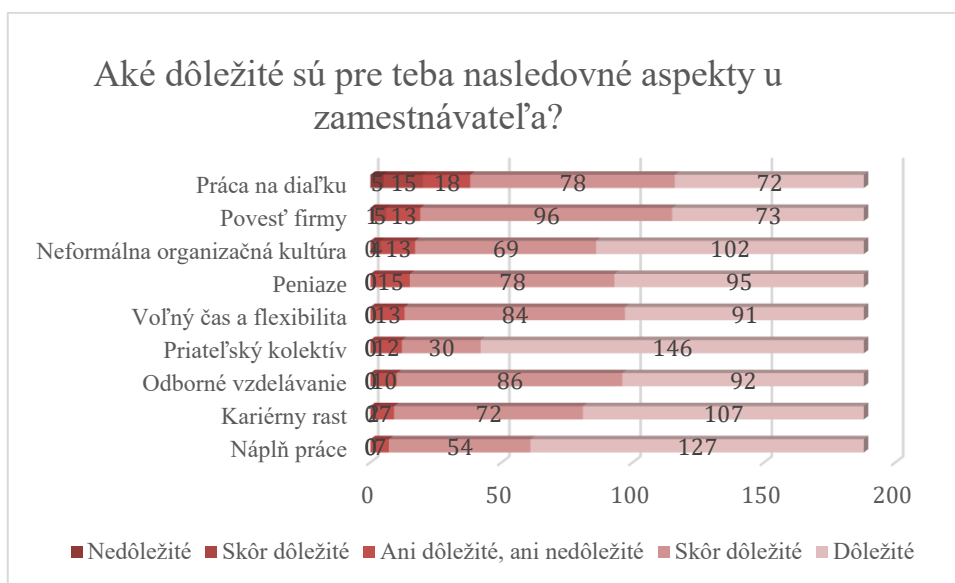
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z uvedených poznatkov vyplýva, že študentov zaujímajú informácie o projekte, na ktorom by mali pracovať, mzdové ohodnotenie za svoju prácu a ponúkané benefity. Pre študentov je ďalej podstatné vedieť v akom veľkom tíme budú pracovať, a aká veková skupina v tíme prevláda. Všetky tieto aspekty majú váhu pri reakcii na daný inzerát.

### 3.2.1.6 Faktory ovplyvňujúce výber zamestnávateľa

V rámci výskumu bol zisťovaný postoj študentov k jednotlivým aspektom potenciálneho zamestnávateľa. Pre študentov je najdôležitejším faktorom, ako je možné vidieť z grafu č. 7, pri výbere zamestnávateľa, podľa percent kladných odpovedí, náplň práce (96,48

%), nasledovaný aspektom kariérneho rastu (95,31 %), odborným vzdelávaním (94,72 %) a priateľským kolektívom (93,55 %). 92,86 % študentom sa takisto kladne vyjadrilo ohľadne a flexibility v práci. Zaujímavosťou je, že faktor peňazí sa umiestnil až na 5. pozíciu a za “Dôležitý” a “Skôr dôležitý” ho považuje 92,38 % opýtaných. Zhodných výsledkov nadobudli faktory neformálnej organizačnej štruktúry (90,91 %) a povest' firmy (90,03 %). Najnižších hodnôt, avšak viac ako polovicu hlasov, získala práca na diaľku, na margo ktorej sa kladne vyjadrilo 65,69 %, negatívne 15,84 % a pre 18,48 % je tento faktor ľahostajný.



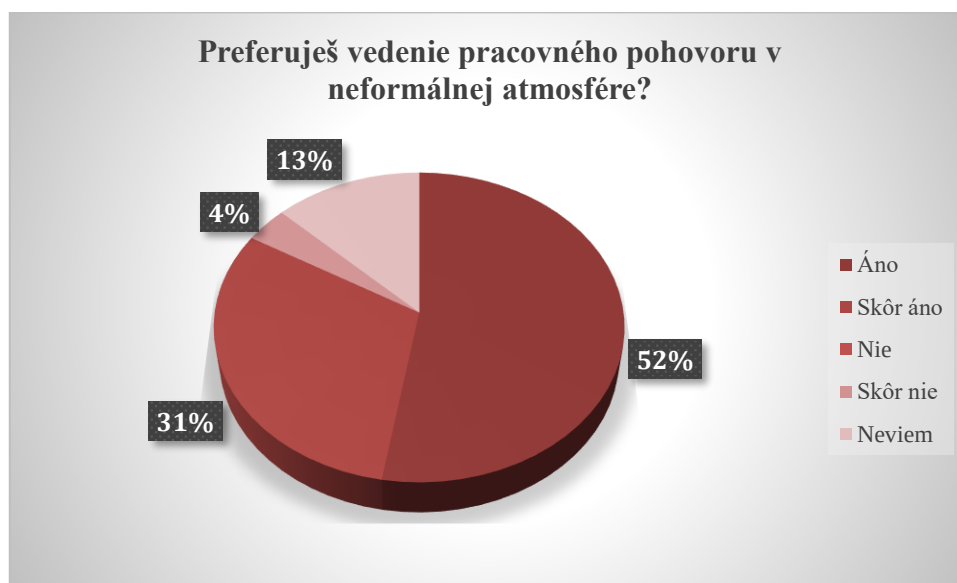
**Graf č. 6: Dôležité aspekty budúceho zamestnávateľa**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Zo získaných výsledkov je možné usúdiť, že študenti chcú pracovať na zaujímavých projektoch, chcú kariérne rásť, vzdelávať sa a pracovať v priateľskom kolektíve. Ako potvrdila aj predošlá otázka, pre študentov peniaze nehrajú až takú dôležitú úlohu a viac ich motivuje osobný rozvoj a priateľská atmosféra vo firme. Spoločnosť by preto mala venovať väčšiu pozornosť výstižnej prezentácii jednotlivých faktorov a zohľadniť ich v rámci externého personálneho marketingu. Náplň práce, možnosť vzdelávania, benefit v podobe flexibilnej pracovnej doby by mali byť zdôraznené v rámci pracovnej inzercie. Detailnejší obraz o firemnej kultúre, pracovnom kolektíve či kariérnom raste môže uchádzač získať prostredníctvom fotiek, videí propagovaných a príbehov zamestnancov na webových stránkach a sociálnych sieťach.

### 3.2.1.7 Pracovný pohovor

Časť výskumu sa venovala aj téme pracovných pohovorov, keďže tvoria významnú časť personálnej činnosti výberu zamestnancov. Prvá otázka zisťovala či študenti preferujú pracovný pohovor v neformálnom duchu. 83,51 % opýtaných odpovedalo kladne, iba 3,72 % by uprednostnilo formálnu atmosféru pohovoru a 12,77 % nezaujalo k otázke žiadne stanovisko. Výsledky zobrazuje graf č.8.



**Graf č. 7: Preferencia neformálnosti u pracovných pohovoroch**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Druhá otázka sa zaoberala vplyvom skúsenosti s pracovným pohovorom študentov na rozhodnutie sa v danej firme zamestnať. Ako zobrazuje graf. č 9, viac ako polovica opýtaných (61,17 %) sa vyjadrila, že prvý dojem získaný prostredníctvom pracovného pohovoru má vplyv na ich následné rozhodnutie uchádzať sa o pracovnú pozíciu, pre 30,32 % prvý dojem z pohovoru nemá na ich výber zásadný vplyv.



**Graf č. 8: Vply prvého dojmu z firmy na výber zamestnávateľa**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z dôvodu zlepšenia priebehu pracovného pohovoru sa tretia otázka zaoberala poskytovaním spätnej väzby neúspešným kandidátom. Dotazovaní sa zhodli, že by spätnú väzbu privítali. Nikto zo študentov neoznačil možnosť “Nie” alebo “Skôr nie” a 12,77 % nevyjadrilo k otázke žiadny postoj, ako zobrazuje graf č. 10.



**Graf č. 9: Spätná väzba ohľadom pracovného pohovoru**

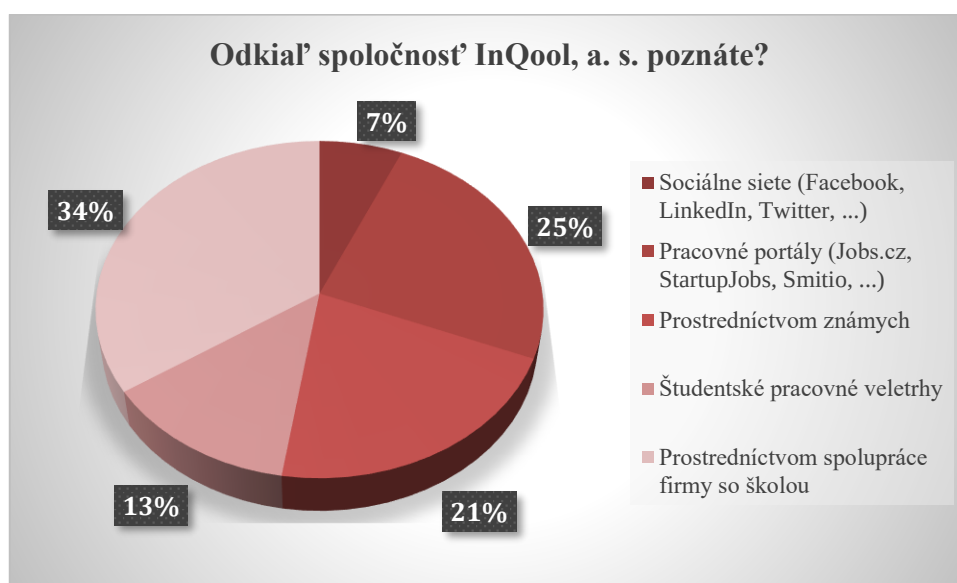
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Výsledky ukazujú, že priebeh pracovného pohovoru tiež prispieva k rozhodnutiu študentov pracovať pre zamestnávateľa. Väčšina opýtaných preferuje neformálnu

atmosféru počas pohovoru, čo korešponduje aj s odpoveďami predchádzajúcich otázok ohľadne neformálnej organizačnej kultúry potenciálneho zamestnávateľa a priateľského kolektívu.

### 3.2.1.8 Povedomie firmy medzi študentami IT oborov

Posledná otázka výskumu sa venovala povedomiu spoločnosti InQool, a.s medzi študentami IT oborov. Výsledky ukázali, graf č. 11, že iba 32,45 % opýtaných pozná spoločnosť a väčšina (67,55%) doteraz o firme nepočula. V prípade, že študenti zvolili možnosť “Áno” mali uviesť aj komunikačný kanál, cez ktorý sa o firme dozvedeli. Najväčšiu početnosť odpovedí získala možnosť “Prostredníctvom spolupráce firmy so školou” (34,43 %), ďalej prostredníctvom kariérnych portálov (24,59 %) a známych (21,31 %). Len malé percento (13,11 %) opýtaných pozná firmu zo študentských veľtrhov a sociálnych sietí (6,56 %).



**Graf č. 10: Povedomie o firme InQool, a.s. medzi študentami**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Výsledky naznačujú, že spolupráca firmy s Masarykovou univerzitou v Brne rozširuje povedomie medzi študentami, ako aj inzercia na kariérnych portáloch špecializovaných na oblasť informačných technológií. Nízku početnosť odpovedí týkajúcich sa študentských veľtrhov je možné vysvetliť tým, že firma sa zúčastňuje iba jedného veľtrhu, ktorý sa koná pod záštitou Masarykovej univerzity v Brne. Malé percento študentov

poznajúcich spoločnosť prostredníctvom sociálnych sietí zase naznačuje, že spoločnosť nie je na sieťach dostatočne aktívna.

Na základe získaných výsledkov z výskumu je možné účinnejšie zhodnotiť externý personálny marketing spoločnosti.

### **3.2.2 Získavanie zamestnancov**

Vzhľadom na súčasnú situáciu na trhu práce v odvetví informačných a telekomunikačných technológií, kde chýba okolo 30 000 odborníkov, hlavne z radov seniorských pracovníkov (Hovorková, 2020), sa snaží firma oslovovať hlavne študentov fakúlt a študijných programov informačných technológií s cieľom vychovávať si z nich budúcich seniorských pracovníkov.

Na oslovovanie potenciálnych zamestnancov využíva nasledovné metódy:

- inzerciu na pracovných portáloch,
- inzerciu na sociálnych sieťach,
- spoluprácu so vzdelávacími inštitúciami,
- spolupráca na študentských záverečných prácach,
- účasť na pracovných veľtrhoch,
- odporúčania súčasných zamestnancov (referral program).

Ako ukázal výskum, študenti využívajú na hľadanie pracovných pozícií najmä pracovné portály. Spoločnosť využíva taktiež viaceré portály, aby oslovila čo najväčšiu skupinu uchádzačov, a to konkrétne kariérnu platformu Smitio.com, ktorá spája IT odborníkov s IT firmami a uľahčuje ich vzájomnú komunikáciu (Smitio, 2020). Ďalším portálom je Startupjobs.cz, ktorý inzeruje pracovné ponuky z prostredia startupov<sup>5</sup> rôzneho druhu, avšak najviac ponúk prichádza práve od začínajúcich IT firiem, preto je vyhľadávaným portálom medzi IT špecialistami, ktorí preferujú prácu v startupe pred veľkými korporáciami (Startupjobs, 2020). Na pracovných portáloch má firma založený svoj

---

<sup>5</sup> Startup - pojem označujúci začínajúci podnik charakteristický inováciami a má veľký potenciál rastu (Zdroj: <https://managementmania.com/cs/startup>)

profil, na ktorom sa uchádzač dozvie základné informácie o firme, ako počet zamestnancov, hlavnú činnosť firmy, firemné hodnoty a projekty na ktorých firma pracuje. Na profile sa nachádzajú aj fotky vybraných zamestnancov s odkazmi na ich LinkedIn profily, ako aj fotky kancelárií a pracovného prostredia spoločnosti. Súčasťou profilu sú aj referencie zamestnancov, ktoré naznačujú, že vo firme panuje neformálna, priateľská atmosféra.

Ako druhý najpoužívanější kanál, prostredníctvom ktorého študenti hľadajú ponuky práce patria sociálne siete. Spoločnosť využíva na svoju propagáciu sociálnu sieť Facebook, Instagram, Twitter a kariérnu sociálnu sieť LinkedIn. Prostredníctvom firemných účtov spoločnosť informuje o nových pracovných pozíciách, projektoch, oceneniach, firemných akciách a udalostiach zo života spoločnosti. Súčasťou účtov sú aj fotky kancelárií, priestorov na relax a zábavu, fotky z firemných team buildingov, akcií a osláv, ktoré uchádzačovi približujú atmosféru a kolektív spoločnosti. Spoločnosť však nie je na sociálnych sieťach dostatočne aktívna. Príspevky sú pridávané v nepravidelných intervaloch s dlhými časovými rozstupmi a nekomunikuje možnosti pracovnej spolupráce alebo spolupráce na študentských záverečných prácach.

Vo firme funguje aj referral systém, ktorý bol výskumom vyhodnotený ako tretia najpoužívanější metóda pri hľadaní pracovných ponúk. Odporúčanie uchádzačov a zdieľanie voľných miest zamestnancami sa ukazuje ako veľmi účinné z dôvodu, že odporúčaním zamestnanec na seba preberá zodpovednosť za kvalitu kandidáta, a zároveň vie posúdiť či odporúčaný kandidát vhodne zapadne do kolektívu alebo kultúry spoločnosti. 18 % súčasných zamestnancov prišlo do firmy práve vďaka referenčnému programu a zostali s firmou minimálne rok. Firma sa snaží zamestnancov v odporúčaní motivovať vecnými darmi.

Štvrtým najpoužívanějším kanálom pri hľadaní práce medzi študentami IT oborov brnenských univerzít sú firemné webové stránky. Webová stránka spoločnosti, [www.inqool.cz](http://www.inqool.cz), poskytuje základné informácie o spoločnosti, ako misiu, hodnoty, históriu spoločnosti. V sekcii Kariéra sa uchádzač dozvie stručnú históriu firmy, popis firemnej kultúry s dôrazom na flexibilitu, neformálnosť a osobný prístup, ako aj priblíženie pracovného kolektívu. Sekcia je takisto doplnená fotkami z priestorov firmy, z firemných akcií a profilmi vybraných zamestnancov, s odkazmi na ich LinkedIn účty,



vd'aka čomu uchádzači môžu získať bližšie informácie o odbornosti, skúsenostiach, ale aj záľubách potenciálnych kolegov. Stránka naopak neinformuje o možnosti kariérneho rastu, odborného vzdelávania a flexibility v práci. Práve tieto aspekty podľa výskumu však považujú študenti IT oborov za dôležité u potenciálneho zamestnávateľa.

Pokiaľ ide o samotný obsah a vzhľad inzerátov zverejnených či už na sociálnych sieťach, pracovných portáloch alebo samotnej webovej stránke spoločnosti, obsahujú náležitosti, ktoré aj študenti vo výskume označili za dôležité. Patria medzi ne stručný popis projektu spolu s cieľom a prínosom projektu pre verejnosť, keďže hlbší zmysel práce, ako bolo spomenuté v teoretickej časti práce, funguje ako najlepšia motivácia. Študenti sa v inzeráte takisto dozvedia aj mzdové rozmedzie, ponúkané benefity a využívané technológie. Súčasťou ponúkaných pracovných pozícií je aj informácia o počte členoch tímu.

Firma sa snaží oslovovať študentov priamo, a preto spolupracuje s Fakultou informatiky Masarykovej univerzity v Brne, kde zastrešuje výučbu jedného z voliteľných predmetov. Vyučujúcimi sú priamo zamestnanci firmy, vd'aka čomu získavajú študenti praktické informácie z praxe, a zároveň majú možnosť sa zoznámiť s kultúrou firmy prostredníctvom samotných zamestnancov. Študenti si naplň, spôsob aj prednášajúcich pochvaľujú čo potvrdzuje hodnotenie 1,1 v prieskume spokojnosti vyučujúcich predmetov. Vd'aka výučbe firma rozširuje povedomie o spoločnosti a vychováva nové talenty. Zároveň získava o potenciálnych uchádzačoch, z radov študentov, ucelenejší obraz, konkrétne o ich schopnostiach a motivácií.

Spoločnosť sa snaží získať nové talenty aj prostredníctvom účasti na pracovných veľtrhoch. Firma sa pravidelne zúčastňuje pracovného veľtrhu Den s priemyselnými partnermi organizovaného Fakultou informatiky Masarykovej univerzity v Brne. Akcia sa koná dvakrát ročne a zúčastnené firmy majú možnosť priamo osloviť študentov, predstaviť firmu, oblasť činnosti, kultúru, ako aj možnosti spolupráce na projektoch, záverečných prácach, či predstaviť voľné pozície.

### **3.2.3 Výber zamestnancov**

Výber softvérových developerov prebieha vo viacerých fázach. V prvej fáze personalistka obdrží životopisy, ktoré prostredníctvom interného komunikačného kanála

zašle na posúdenie tím lídrom, ktorí ich roztriedia na vhodných s dostatočnými skúsenosťami, na vhodných s nedostatočnými skúsenosťami, ktorým je zadaná technická úloha, a nevhodných. Následne sú vhodní aplikanti kontaktovaní telefonicky s cieľom zistenia či majú o danú pozíciu stále záujem, ak áno, nasleduje dohodnutie termínu pracovného pohovoru. Druhá fáza pozostáva zo samotného pohovoru, ktorého sa zúčastňuje personalistka a tím líder obsadzujúci voľnú pozíciu v tíme. Pohovor je vedený neštruktúrované v neformálnom duchu, čo odráža samotnú kultúru firmy, a trvá maximálne jednu hodinu. V prvej časti personalistka predstaví firmu, nasleduje zoznámenie sa s aplikantom prostredníctvom všeobecných otázok ohľadom vzdelania, koníčkov a záujmov. Neskôr sa prejde k technickému rozboru zadanej úlohy (v prípade, že uchádzač nemal dostatočné pracovné skúsenosti v obore) prostredníctvom, ktorej sa zisťuje technická úroveň znalostí, rozhľad v problematike, ako aj motivácia uchádzača. V prípade aplikanta s dostatočnými pracovnými skúsenosťami sa rozoberajú jeho doterajšie pracovné skúsenosti a zručnosti, ktoré počas pôsobenia na pracovnom mieste nadobudol. Nasledujúca časť sa venuje oboznámeniu s platovými podmienkami, benefitmi a nakoniec dostane uchádzač priestor na otázky. Poslednú fázu predstavuje konzultácia personalistky s tím lídrom ohľadom výberu najlepšieho z uchádzačov na základe osobného prejavu, technických zručností a motivácie. Informáciu o prijatí či neprijatí získa uchádzač telefonicky alebo emailom najneskôr do týždňa. V prípade, neúspešného kandidáta poskytuje spoločnosť spätnú väzbu. Spoločnosť si uvedomuje dôležitosť pohovorov vo vytváraní imidžu firmy, preto sa snaží pristupovať k aplikantom rovnako ako k zamestnancom a viesť pohovory v priateľskej, neformálnej atmosfére.

### **3.2.4 Zhodnotenie analýzy externého personálneho marketingu**

Na základe uskutočneného výskumu a následných analýz personálnych činností získavania a výberu pracovníkov, ktoré tvoria podstatu externého personálneho marketingu spoločnosti je možné určiť určité silné a slabé stránky. Prehľad zobrazuje tabuľka č.8.

**Tabuľka č. 8: Zhodnotenie analýz externého personálneho marketingu**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

|               |               |
|---------------|---------------|
| Silné stránky | Slabé stránky |
|---------------|---------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstižné inzeráty poskytujúce potrebné informácie o pracovnej pozícii</li> <li>• Využívanie najpopulárnejších komunikačných kanálov na inzerciu pracovných pozícií medzi študentami</li> <li>• Spolupráca s vysokými školami</li> <li>• Pracovné pohovory vedené v neformálnej atmosfére</li> <li>• Dôraz na prvý dojem uchádzača počas pracovného pohovoru</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absencia propagácia kariérneho a odborného rastu v spoločnosti</li> <li>• Absencia propagácie spolupráce na študentských záverečných prácach prostredníctvom sociálnych sietí a webovej stránky</li> <li>• Nízke povedomie o firme medzi študentami</li> <li>• Nedostatočná aktivita na sociálnych sieťach</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.3 Analýza interného personálneho marketingu

#### 3.3.1 Prijímanie zamestnancov

Finálnym rozhodnutím o prijatí zamestnanca sa zahajuje personálna činnosť prijímania pracovníkov. Podpisu pracovnej zmluvy predchádza oboznámenie nového zamestnanca s právami a povinnosťami, ktoré vyplývajú z právnych predpisov, vnútorných predpisov a z pracovnej zmluvy. Pred podpisom zmluvy sú zamestnancovi zodpovedané prípadné otázky. Následne zamestnanec podpíše pracovnú zmluvu na dobu určitú s trojmesačnou skúšobnou dobou. Personalistka ho zaradi do evidencie zamestnancov, vystaví evidenčný list dôchodkového poistenia, nahlási zamestnanca príslušnej zdravotnej poisťovni a správe sociálneho zabezpečenia. Pracovník je následne preškolený v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, a v oblasti požiarnej ochrany prostredníctvom e-learning aplikácie zahrňujúcej kurz a test získaných znalostí. Podpisom certifikátu získaného po úspešnom zložení testov z bezpečnosti a ochrany zdravia, ako aj požiarnej ochrany sa pracovník zaväzuje dodržiavať bezpečnostné predpisy a niešť zodpovednosť za ich porušenie.

#### 3.3.2 Adaptácia zamestnancov

Proces adaptácie začína dňom nástupu nového zamestnanca na danú pracovnú pozíciu. Personálna pracovníčka oboznámi zamestnanca s dochádzkovým systémom, prevedie firmou a zoznami s tímom, ktorého bude súčasťou. V rámci tímu je za odborné zaškolenie nováčika zodpovedný tím líder, ktorý predstavuje tzv. mentora. Zoznami pracovníka s

projektom, na ktorom bude spolupracovať, ako aj s príslušnou dokumentáciou, obsahujúcou dôležité informácie týkajúce sa daného projektu. Pracovníkovi následne prideli jednotlivé úlohy a dohliada na ich plnenie. Priebeh adaptácie nepodlieha adaptačnému plánu ani programu, jednotlivé kroky v rámci adaptácie sú uskutočňované na základe ústneho dohovoru tím lídra a nového zamestnanca.

### 3.3.3 Hodnotenie a odmeňovanie

Zamestnanci získavajú hodnotenie v neformálnej forme priebežne počas celého roka od tím lídra a formálne vždy na začiatku kalendárneho roka, priamo od vedenia firmy, predmetom ktorého je dohodnutie spolupráce na ďalšie obdobie, mzdové ohodnotenie, poprípade pracovné povýšenie. Informácie o hodnotených získava vedenie od tím lídrov. V rámci hodnotenia vedenie zohľadňuje množstvo a kvalitu práce, prístup k práci a pracovné vzťahy s kolegami. Čo sa týka odmeňovania, zamestnanci majú za odvedený výkon nárok na celkovú odmenu zahŕňajúcu rôzne formy odmien. Základnú, fixnú mzdu predstavuje časová, ktorá sa odvíja od počtu odpracovaných hodín a hodinovej mzdy. Pohyblivú zložku mzdy predstavujú odmeny vyplácané v prípade vynaloženia mimoriadneho pracovného úsilia nad rámec pracovných činností, najmä v čase blížiaceho sa termínu ukončenia projektu na konci roka. Spoločnosť zároveň zamestnancom poskytuje širokú ponuku benefitov. Pracovník získava nárok na využívanie benefitov nástupom do podniku na trvalý pracovný pomer. Systém benefitov je čiastočne obmedzený pre pracujúcich na dohodu o vykonaní práce a na dohodu o brigádnickej práci študentov. Nasledujúca tabuľka č.9 zobrazuje zoznam poskytovaných benefitov.

**Tabuľka č. 9: Prehľad benefitov**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa rozhovoru s HR manažérom)

| Benefit          | Poznámka                                                                       | Oprávnení zamestnanci                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Stravenky        | 55% z ceny stravenky hradí zamestnávateľ, 45% je zamestnancovi zrážané zo mzdy | Zamestnanci na hlavný pracovný pomer |
| Dovolenka navyše | Zamestnanci majú nárok na 5 dní dovolenky nad rámec zákona                     | Zamestnanci na hlavný pracovný pomer |
| Multisport karta | 33% z ceny multisport karty hradí zamestnávateľ                                | Zamestnanci na hlavný pracovný pomer |

|                            |                                                                                                                     |                                      |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Osobný rozpočet            | Každý zamestnanec má nárok na pridelený osobný rozpočet, ktorý môže využiť na vzdelávanie, osobný rozvoj            | Zamestnanci na hlavný pracovný pomer |
| Flexibilná pracovná doba   | Pracovníci môžu začať a skončiť prácu v ľubovoľnom čase, avšak v rozmedzí od 10:00 do 15:00 musia byť k zastihnutiu | Všetci zamestnanci                   |
| Práca z domu               | Práca z domu nie je obmedzená kvótami                                                                               | Všetci zamestnanci                   |
| Občerstvenie na pracovisku | Nápoje ako kávu, čaj, mlieko plus občasné raňajky hradí zamestnávateľ                                               | Všetci zamestnanci                   |
| Výhodný mobilný tarif      | Využívanie výhodného mobilného tarifu na pracovné aj súkromné účely                                                 | Zamestnanci na hlavný pracovný pomer |
| Firemné akcie              | Firma organizuje každoročne vianočný večierok, letnú párty, ochutnávky vína, narodeninové oslavy spoločnosti a pod. | Všetci zamestnanci                   |

### 3.3.4 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Rozvoj odborných zručností v rámci firmy je zabezpečovaný interne prostredníctvom prednášok organizovaných pracovníkmi ohľadom noviniek a best practices<sup>6</sup> z oblasti vývoja softvéru. Prednášky sú uskutočňované nepravidelne a na bázi dobrovoľnosti. Interne je poskytovaný aj mentoring hlavne zamestnancom na juniorských pozíciách. Firma nevyužíva v súčasnosti žiadnych externých dodávateľov kurzov a školení, okrem školení BOZP<sup>7</sup> a PO<sup>8</sup>. Dôvodom sú dodatočné náklady spojené so zabezpečovaním kurzov, ale aj skutočnosť, že vzhľadom na oblasť pôsobenia sú mnohé užitočné

<sup>6</sup> Best practices - osvedčené postupy, ktoré prinášajú efektívne riešenia a používajú sa ako doporučia pre ostatných (Zdroj: <https://managementmania.com/cs/nejlepsi-praxe-best-practice>)

<sup>7</sup> BOZP - školenie Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

<sup>8</sup> PO - školenie Požiarnej ochrany

informácie voľne dostupné na internete a fórach. Čo sa týka osobnostného rozvoja pracovníkov, firma zatiaľ kurzy tohto druhu nesprostredkúva.

### **3.3.5 Starostlivosť o zamestnancov**

Firma venuje starostlivosti o zamestnancov patričnú pozornosť, pretože si je vedomá, že keď je zamestnanec spokojný, odvádza aj kvalitnú prácu. Zároveň sa snaží starostlivosťou o zamestnancov prehĺbiť vzťah pracovníka k firme. Starostlivosť o zamestnancov sa vo firme prejavuje v oblasti pracovného prostredia, pracovnej doby a poskytovaných služieb. Pracovná doba nie je fixne stanovená, zamestnanci môžu začať a skončiť pracovný deň podľa vlastného uváženia, avšak mali by byť prítomní v práci alebo online od 10:00 do 15:00, aby boli zastihnuteľní pre prípadné mítingy. Dochádzka a odpracované hodiny sú zapisované do príslušných dochádzkových listov a pred koncom mesiaca spracovávané účtovníčkou. Pracovné prostredie a poloha zohrávajú takisto dôležitú úlohu v starostlivosti o zamestnancov. Firma sídli v historickom centre Brna, v dobrej dostupnosti z hlavného nádražia a autobusovej stanice. V okolí je množstvo stravovacích zariadení, ktoré zamestnanci často navštevujú z dôvodu, že firma neposkytuje závodné stravovanie. Priestory sú zariadené v modernom štýle a rozdelené do viacerých kancelárií po šiestich, keďže developeri potrebujú pri práci pokoj na sústredenie. Každý zamestnanec má k dispozícii pracovný stôl, stoličku, technické príslušenstvo ako monitor, klávesnicu a myš. Firma nedisponuje vlastnými počítačmi, developeri využívajú pre prácu súkromné laptopy. Súčasťou priestorov je takisto kuchyňa, mítingové miestnosti a priestor na relax a zábavu, vybavený stolným futbalom. V kuchynke majú zamestnanci k dispozícii zdarma kávovar, kávu, mlieko a čaj. Firma sa zaujíma aj o fyzické zdravie zamestnancov, preto poskytuje a uhrádza časť z ceny Multisport karty, ktorá dovoľuje využívať každý deň partnerské športovisko.

Spokojnosť zamestnancov dokážu výrazne ovplyvniť vzťahy na pracovisku, preto firma pri výbere zamestnancov zohľadňuje či daný uchádzač zapadne do kolektívu, a či by sa dokázal stotožniť s firemnou kultúrou. Rodinná, neformálna atmosféra, ako aj plochá organizačná štruktúra napomáhajú účinnej internej komunikácii a stierajú rozdiely medzi

vedením a zamestnancami. Pracovné vzťahy sa snaží firma upevňovať prostredníctvom pravidelných teambuildingov<sup>9</sup>, osláv významných udalostí a úspechov.

### **3.3.6 Dotazníkové šetrenie v rámci interného personálneho marketingu**

Ďalšia časť analýzy spočíva vo výskume spokojnosti IT odborníkov s vybranými personálnymi činnosťami. Hlavná výskumná otázka znie: **“Aká je úroveň spokojnosti IT odborníkov spoločnosti InQool, a. s. s vybranými činnosťami interného personálneho marketingu spoločnosti?”**

Medzi čiastkové výskumné otázky patria nasledovné:

- Aká je úroveň spokojnosti IT odborníkov spoločnosti InQool, a. s. s adaptačným procesom?
- Aká je úroveň spokojnosti IT odborníkov spoločnosti InQool, a. s. s hodnotením a odmeňovaním?
- Aká je úroveň spokojnosti IT odborníkov spoločnosti InQool, a. s. so vzdelávaním a rozvojom?
- Aká je úroveň spokojnosti IT odborníkov spoločnosti InQool, a. s. so starostlivosťou o zamestnancov?

Vo výskume je použitá kvantitatívna výskumná stratégia, charakteristická deduktívnym prístupom. Ako metóda zberu dát je zvolené dopytovanie pomocou anonymného pološtruktúrovaného dotazníka, uvedeného v prílohe č. 2, obsahujúceho 23 uzavretých, 2 otvorené otázky zisťujúce úroveň spokojnosti IT odborníkov s vybranými personálnymi činnosťami, a 3 otázky týkajúce sa informácií o samotných respondentoch, použité na štatistické účely. Dotazník bol vytvorený pomocou aplikácie Google forms a rozposlaný pomocou internej komunikačnej aplikácie. Dotazník vyplnilo 47 zamestnancov z 56 oslovených, čo predstavuje 84 % návratnosť. Ukážka dotazníka sa nachádza v prílohe č. 2. Jednotlivé odpovede sú zobrazené pomocou ukazovateľov absolútnej a relatívnej početnosti.

---

<sup>9</sup> Teambuilding - predstavujú rôzne typy kolektívnych aktivít, ktoré majú za cieľ utuženia vzťahov v kolektíve a vymedzenia rolí v tíme (Zdroj: <http://www.elseaz.cz/slovník/teambuilding/>)

### 3.3.6.1 Štruktúra respondentov

Z 47 zúčastnených zamestnancov spoločnosti, bolo 94% mužského pohlavia, čo potvrdzuje, že IT odvetviu v Českej republike stále dominujú hlavne muži (Švejďová, 2019). Najviac respondentov pracuje na pozícií softvérových developerov, až 83%, a polovica opýtaných pracuje vo firme v rozmedzí 1 až 3 roky. Podrobnejšie informácie týkajúce sa štruktúry respondentov zobrazuje tabuľka č. 10.

**Tabuľka č. 10: Štruktúra respondentov**

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe uskutočneného výskumu)

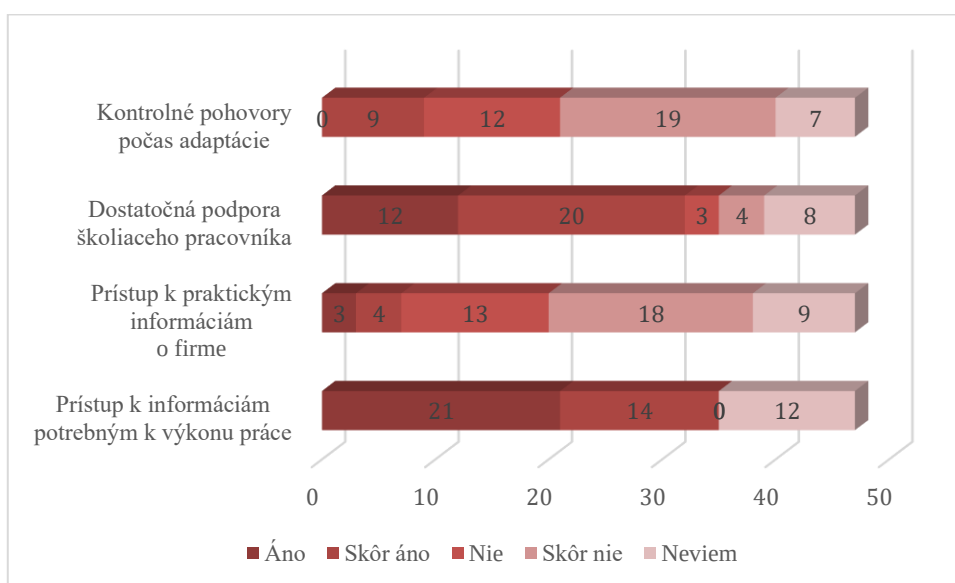
| Informácie o respondentoch     |                        | Absolútna početnosť | Relatívna početnosť |
|--------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| Pohlavie                       | žena                   | 3                   | 6 %                 |
|                                | muž                    | 44                  | 94 %                |
| Dĺžka pôsobenia v spoločnosti  | menej než 1 rok        | 9                   | 19 %                |
|                                | 1 až 3 roky            | 24                  | 50 %                |
|                                | viac ako 3 roky        | 14                  | 31 %                |
| Pracovná pozícia v spoločnosti | tím líder              | 2                   | 5 %                 |
|                                | analytik               | 1                   | 3 %                 |
|                                | projektový manažér     | 1                   | 3 %                 |
|                                | front-end developer/ka | 17                  | 36 %                |
|                                | back-end developer/ka  | 20                  | 42 %                |
|                                | tester/ka              | 6                   | 11 %                |

### 3.3.6.2 Proces adaptácie

V rámci skúmania úrovne spokojnosti IT odborníkov spoločnosti s adaptačným procesom bolo zisťované či mali alebo majú prístup k potrebným informáciám, ako napríklad ku školiacim dokumentom alebo procedúram, nevyhnutným k správne mu zaškoleniu na danú pozíciu. Ako je možné vidieť z grafu č.12, väčšina opýtaných (44,44 %) vyjadrila



spokojnosť s kvalitou a dostupnosťou potrebných informácií nevyhnutných k práci. Kvalitu a dostupnosť školiacich dokumentov potvrdili aj zamestnanci pôsobiaci vo firme menej ako 1 rok, ktorí práve prechádzajú alebo pred pár mesiacmi prešli adaptačným procesom. Avšak spokojnosť s prístupom k praktickým podnikovým informáciám, ako interným predpisom, organizačnej štruktúre, pracovnej dobe, benefitoch a pod. už nie je taká vysoká. Celkovo 65,96 % zamestnancov sa vyjadrilo, že nemalo prístup k daných informáciám, 19,15 % nezaujalo k otázke žiadny postoj, a iba 14,89 % percent malo k informáciám prístup. Ďalej sa zisťovalo či majú zamestnanci dostatočnú podporu od prideleného mentora alebo školiteľa. Výsledky ukázali, že väčšina, konkrétne 69,44 %, opýtaných bola so svojím školiteľom spokojná, a iba 13,89 % opýtaných sa vyjadrilo negatívne. Na otázku týkajúcej sa priebežných rozhovorov nadriadeného s nováčikom ohľadom pracovného výkonu, ako aj sociálnej adaptácie sa respondenti vyjadrovali najčastejšie odpoveďami “Nie” (25 %) a “Skôr nie” (41,67 %). Z celkových odpovedí bolo iba 19,44 % kladných, z ktorých nikto neoznačil odpoveď “Áno”. Z výsledkov je teda zrejmé, že priebežné kontrolné rozhovory nie sú bežnou súčasťou adaptačného procesu firmy.

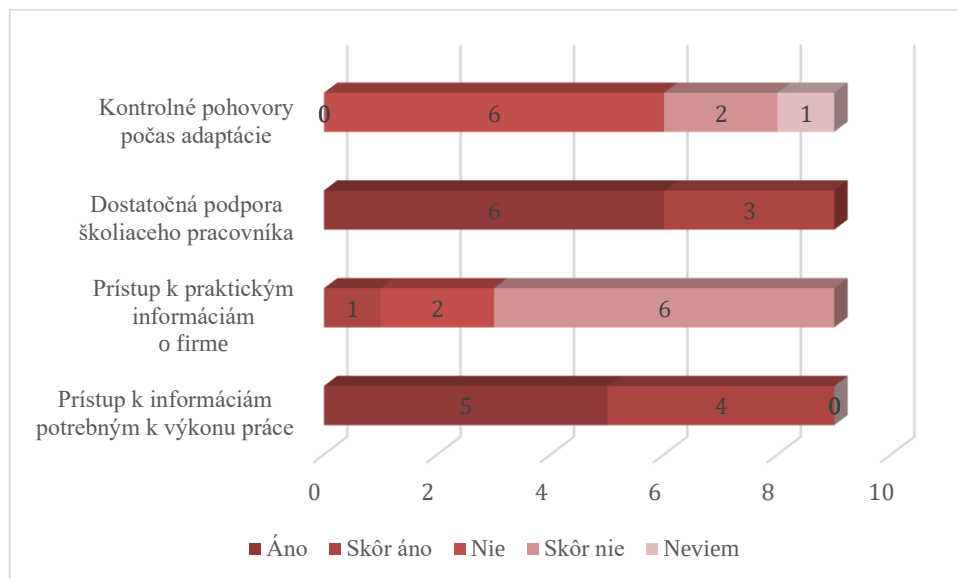


**Graf č. 11: Spokojnosť zamestnancov s adaptačným procesom**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Zaujímavé bolo sledovať početnosť odpovedí u zamestnancov pôsobiacich vo firme menej ako 1 rok, ako zobrazuje graf. č. 13. Celkové výsledky korešpondujú s odpoveďami

zamestnancov, ktorí adaptačným procesom v súčasnosti práve prechádzajú alebo ho pred pár mesiacmi práve ukončili, čo naznačuje aktuálnosť získaných výsledkov.



**Graf č. 12: Spokojnosť s adaptačným procesom nových zamestnancov**

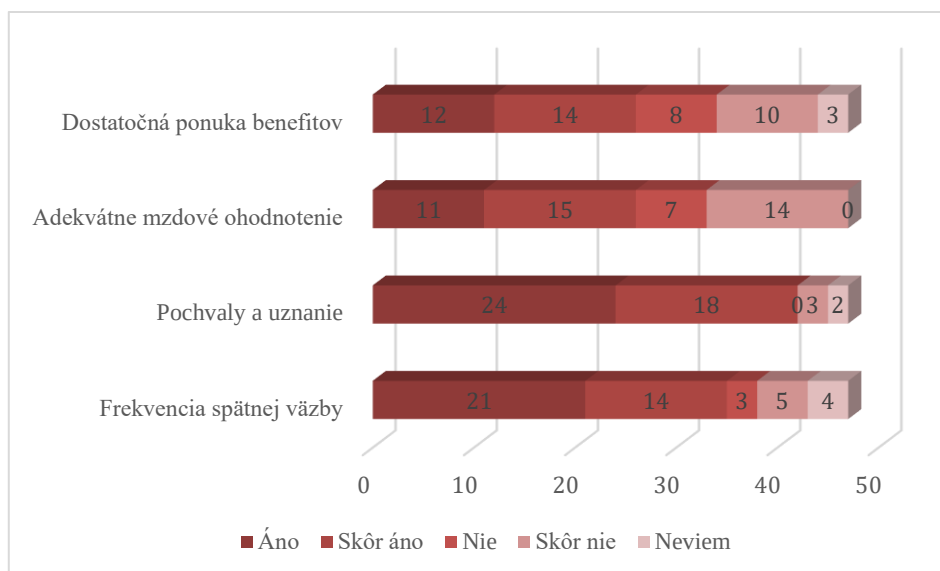
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Na základe získaných výsledkov je možné tvrdiť, že nastavený proces adaptácie nových zamestnancov má určité nedostatky. Na jednej strane majú nováčikovia dostatočnú podporu zo strany školiaceho pracovníka a prístup k informáciám potrebných k výkonu práce, na druhej strane chýbajú priebežné hodnotiace rozhovory medzi nováčikom a nadriadeným, ako aj prístup k praktickým informáciám týkajúcich sa organizačnej štruktúry, dochádzkového systému, prehľadu benefitov a pod., ktoré by mohli prispieť k lepšej a rýchlejšej adaptácii zamestnanca vo firme.

### 3.3.6.3 Hodnotenie a odmeňovanie

V rámci zisťovania spokojnosti zamestnancov s oblasťou hodnotenia a odmeňovania pracovníci hodnotili spätné väzby od nadriadených, mzdové hodnotenie a ponuku zamestnaneckých benefitov. Na základe získaných výsledkov, graf č. 14, je väčšina, 44,68 % a 30,56 %, opýtaných spokojných s frekvenciou získavania hodnotenia výkonu od nadriadeného. Iba 19,62 % vyjadrilo nespokojnosť a 8,51 % k otázke nezaujala žiadny postoj. Čo sa týka získavania pozitívnych spätných väzieb a uznania od nadriadených v prípade dobre odvedenej práce, až 91,08 % zamestnancov potvrdzuje, že nadriadení dokážu oceniť snahu a pracovný výkon svojich podriadených. Možnosť "Skôr nie" a

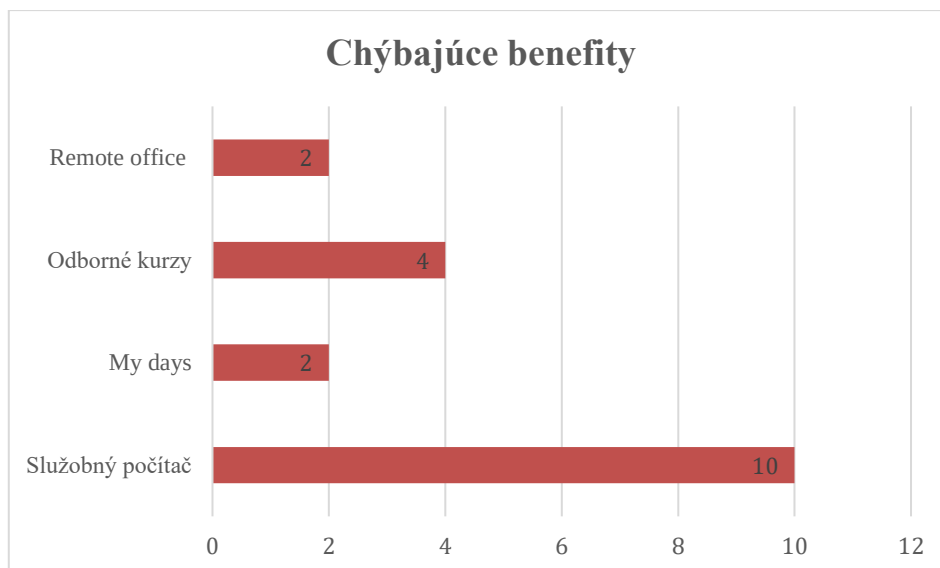
„Nie“ bola zvolená iba u 5,56 % opýtaných, 4,26 % si na uznanie od nadriadeného pravdepodobne nespomína. Oblasť odmeňovania sa venovala otázka ohľadom adekvátnosti mzdového ohodnotenia k výkonu pracovníkov. Kladné a pozitívne odpovede dosahovali vyrovnaných hodnôt, pričom možnosti „Áno“ a „Skôr áno“ zvolilo o 10,64 % opýtaných viac ako možnosti „Nie“ a „Skôr nie“. Záporné odpovede volili prevažne juniorskí zamestnanci pôsobiaci vo firme v rozmedzí menej než 1 rok až 3 roky. Naopak seniorskí zamestnanci odpovedali na danú otázku zväčša kladne, čo nasvedčuje, že zamestnávateľ vie adekvátne ohodnotiť skúsenosti, loajalitu a kvalifikáciu zamestnancov.



**Graf č. 13: Spokojnosť zamestnancov s hodnotením a odmeňovaním**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

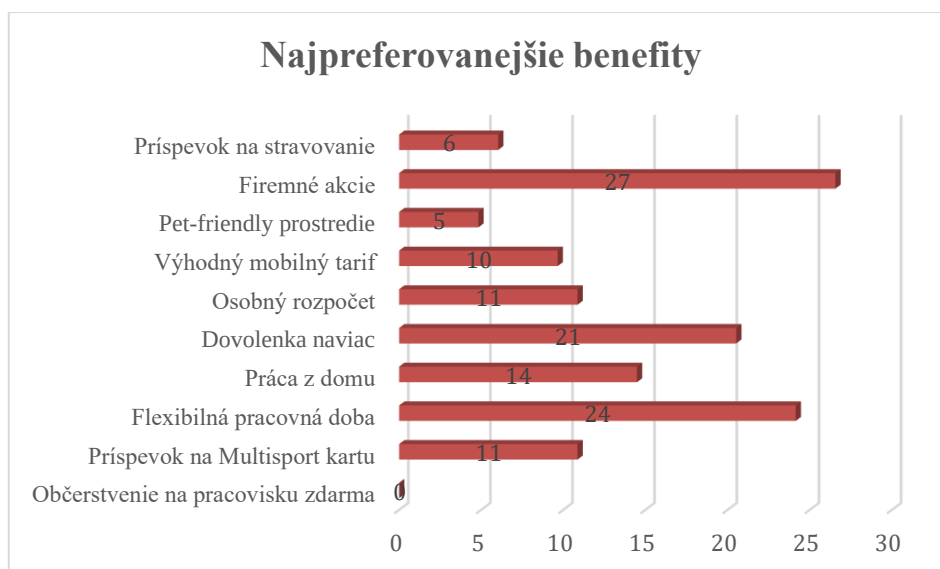
Súčasťou procesu odmeňovania sú aj zamestnanecké benefity, ktorých ponuku podľa výskumu, graf č. 15, považuje väčšina respondentov (55,56 %) za dostatočnú, avšak 38,89 % zamestnancom súčasná ponuka benefitov nepostačuje. V doplňujúcej otázke „Ak ste ste odpovedali "skôr nie" alebo "nie", napíšte dôvod, prípadne názov benefitu, ktorý Vám chýba“ sa najčastejšie vyskytovala odpoveď benefitu služobného počítača. Zamestnanci ďalej uvádzali benefit dodatočného voľna bez udania dôvodu tzv. My days, remote office, teda prácu na diaľku, ako aj kurzy a semináre z oblasti informačných technológií.



**Graf č. 14: Benefity chýbajúce v ponuke zamestnaneckých benefitov**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ako zobrazuje graf č.16, zamestnanci spomedzi súčasných ponúkaných benefitov najviac oceňujú firemné akcie (20,75 %), flexibilnú pracovnú dobu (18,87 %) a dovolenku navyše (16,04 %). Z výskumu vyplýva, že IT odborníci si najviac vážia voľný čas a flexibilitu v plánovaní pracovného času, ako aj neformálne strávený čas s kolegami na firemných akciách. Benefity ako občerstvenie, príspevok na stravovanie, možnosť priniesť domáce zvieratá do práce vnímajú skôr už ako samozrejmosť.



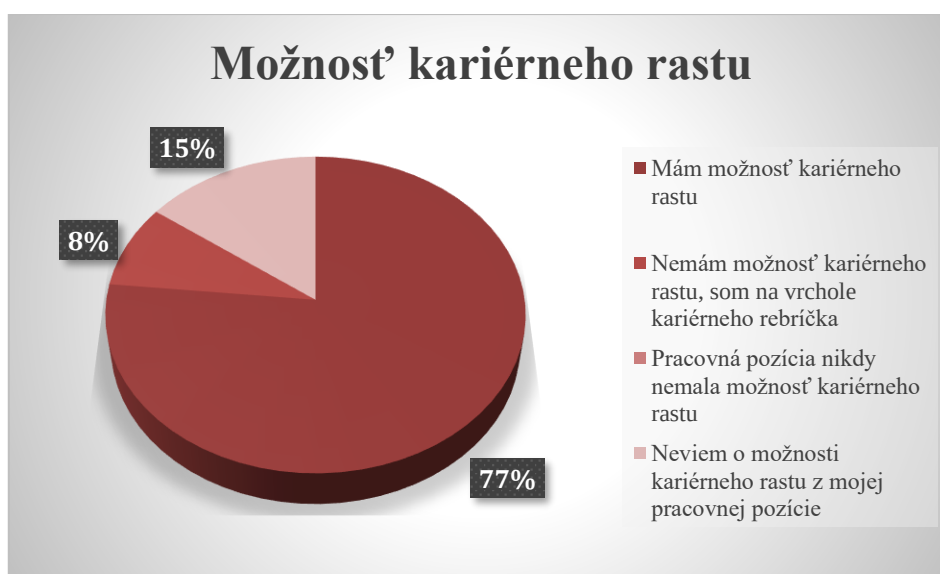
**Graf č. 15: Najpreferovanejšie benefity**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Na základe získaných výsledkov je možné usúdiť, že zamestnanci sú spokojní s frekvenciou spätnej väzby od nadriadených, ktorí zároveň dokážu oceniť dobrú prácu svojich podriadených. Čo sa týka mzdového ohodnotenia, väčšina považuje svoju mzdu za adekvátnu, avšak veľká časť repondentov zároveň vyjadrila nespokojnosť s výškou svojej mzdy, najmä z radov juniorských pracovníkov, čo môže byť spôsobené nedostatočnými pracovnými skúsenosťami alebo kvalifikáciou zamestnancov. S ponukou benefitov vyjadrili zamestnanci spokojnosť, hoci by privítali dodatočné benefity vo forme služobného počítača, dní voľna nad rámec zákona, ktoré je možné využiť bez udania dôvodu, odborné kurzy a možnosť práce na diaľku.

#### 3.3.6.4 Vzdelávanie a rozvoj

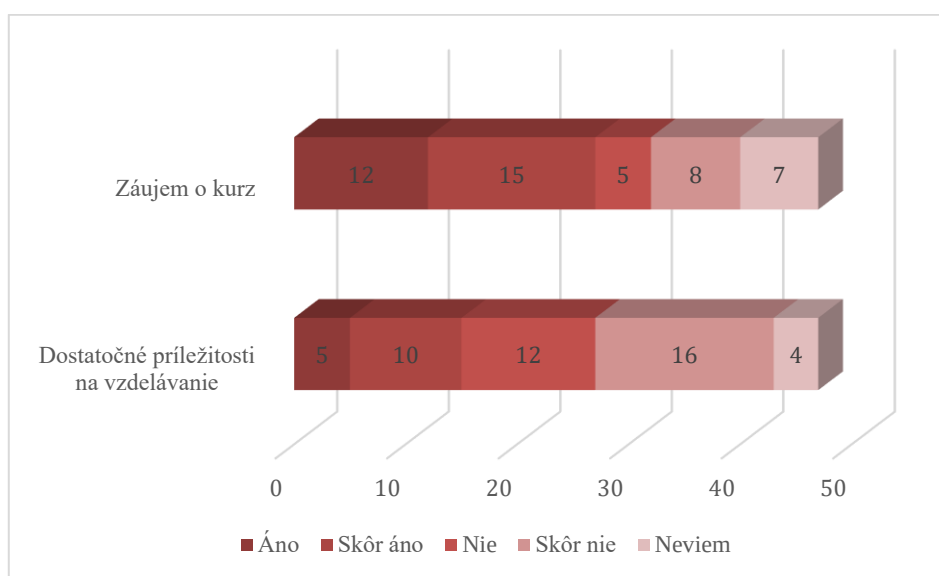
Vzdelávaním a rozvojom sa zaoberali vo výskume tri otázky. Prvá zisťovala ako zamestnanci vnímajú možnosť kariérneho rastu v spoločnosti. Výsledky ukazujú, graf č.17, že 76,60 % opýtaných má na svojich súčasných pozíciách možnosť kariérne rásť, 8,51 % respondentov z radov tím lídrov, projektového manažéra a analytika už dosiahlo vrchol kariérneho rebríčka a 14,89 % nie si vedomá kariérneho rastu zo svojej pozície. Nikto z opýtaných však nevybral odpoveď, že na svojom pracovnom mieste nemá možnosť posúvať sa v rámci kariérneho rebríčka vyššie, z čoho vyplýva, že zamestnávateľ dokáže oceniť snahu, pracovné výsledky zamestnancov a motivovať ich kariérnym rastom.



**Graf č. 16: Možnosť kariérneho rastu v spoločnosti**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ďalšia otázka zisťovala spokojnosť zamestnancov s príležitosťami na vzdelávanie ponúkanými zamestnávateľom. Odpovede sa rôznia, avšak najviac opýtaných zvolilo možnosť “Nie” a “Skôr nie”, ktoré spolu tvorili 58,33 % na rozdiel od kladných odpovedí, ktoré predstavovali len 27,78 %. Nedostatočné možnosti vzdelávania potvrdzuje aj otázka, ktorá skúmala či majú zamestnanci záujem o kurz, školenie v obore, v ktorom pôsobia. Nadpolovičná väčšina, presnejšie 58,33 %, by mala záujem o vzdelávací kurz a iba 36,11 % označili “Nie” alebo “Skôr nie” ako je zrejmé z grafu č. 18.



**Graf č. 17: Záujem o vzdelávacie kurzy**

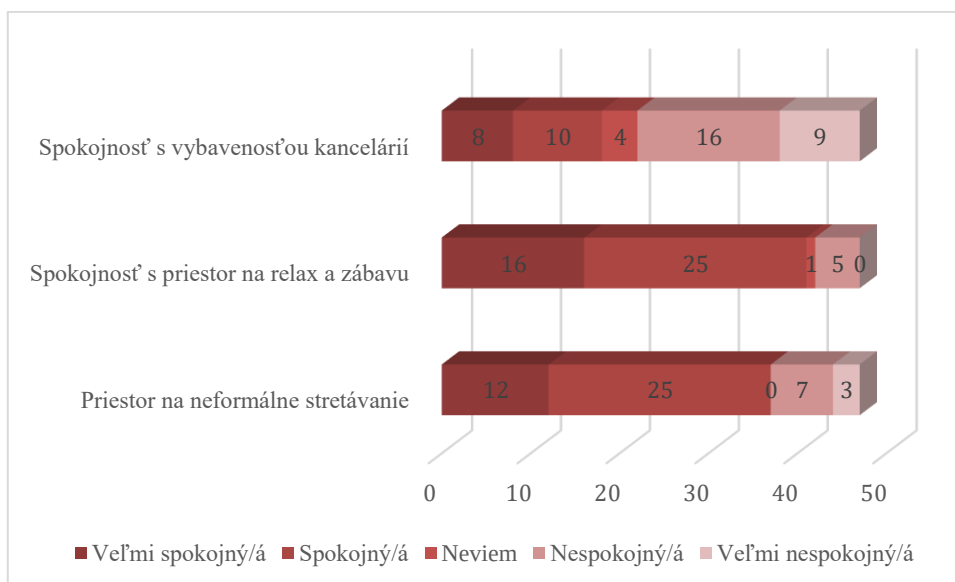
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Súčasťou predošlej otázky bol, v prípade kladnej odpovede, aj dodatok vo forme vyplnenia kurzu, o ktorý by mali zamestnanci v súčasnosti záujem. Medzi odpoveďami sa vyskytovali kurzy jemných zručností, v podobe rozvoja prezentačných schopností, kurz projektového manažmentu, jazykové kurzy, ktoré však vzhľadom na orientáciu firmy na tuzemský trh, nemajú až tak veľké opodstatnenie. Medzi odborné patrili kurzy UIX (User experience), dátovej analýzy, programovacieho jazyka Javascript a pod.

Zo získaných výsledkov je možné tvrdiť, že zamestnávateľ dbá o kariérny rozvoj pracovníkov. Čo sa však týka samotného vzdelávania, ponuka vzdelávacích možností vo firme je značne obmedzená. Väčšina opýtaných nie je spokojná s ponukou súčasných vzdelávacích kurzov a školení, a uvítala by kurzy na rozvoj jemných, ako aj odborných zručností.

### 3.3.6.5 Starostlivosť o zamestnancov

Oblasť pracovného prostredia bola skúmaná z hľadiska vybavenosti kancelárií, dostatočného priestoru na zábavu, pracovné aj osobné schôdzky. Istá časť výskumu sa venovala aj vzťahom na pracovisku a rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom, keďže tieto aspekty takisto výraznou mierou dotvárajú pracovné prostredie. Čo sa týka priestoru na relax a zábavu, prevažná väčšina respondentov sa vyjadrila kladne, graf č.19, konkrétne 52,78 % zamestnancov je spokojných a 33,33 % veľmi spokojných. Iba 11,11 % označilo možnosť “Nespokojný/á” ako možné vidieť. Pri odpovedi na otázku ohľadom vybavenia kancelárií boli zamestnanci už trochu skeptickejší. 38,89 % opýtaných vyjadrila spokojnosť, avšak až 52,78 % zamestnancom súčasné vybavenie kancelárií v podobe úložného priestoru, technického príslušenstva, pracovných stolov a stoličiek, nepostačuje. Naopak s priestorom na neformálne stretávanie zamestnancov, je veľká časť opýtaných spokojná (52,78 %) až veľmi spokojná (33,33 %).



**Graf č. 18: Spokojnosť zamestnancov s pracovným prostredím**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

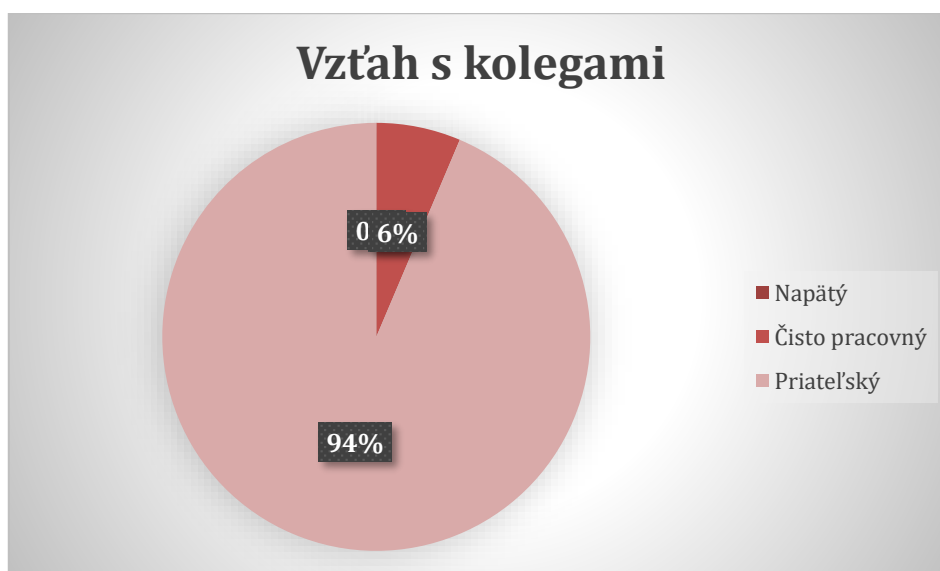
Dobré vzťahy na pracovisku, či už vo vzťahu k nadriadeným alebo k spolupracovníkmi takisto výrazne vplývajú na osobnú pohodu zamestnancov. Na základe výsledkov, graf č. 20, je možné povedať, že vo firme panuje priateľská atmosféra. Žiadny z respondentov neoznačil vzťah s nadriadeným alebo s kolegami ako “Napätý”, naopak 59,57 % zamestnancov udržiava s nadriadenými profesionálny vzťah a 40,42 % priateľský.



**Graf č. 19: Vzťahy zamestancov s nadriadeným**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Medzi kolegami podľa výskumu, graf č. 21, panuje priateľská atmosféra. 93,62 % IT odborníkov ohodnotilo vzťah s kolegami ako priateľský, a iba 6,38 % ako čisto pracovný.



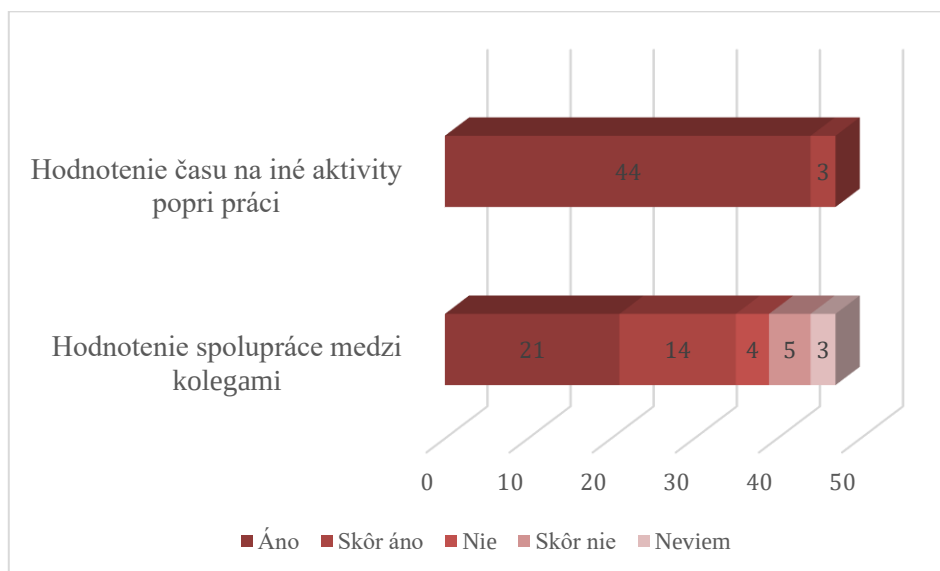
**Graf č. 20: Pracovné vzťahy medzi kolegami**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Dobré pracovné vzťahy dokazuje aj vzájomná spolupráca medzi kolegami potvrdená kladnými odpoveďami "Áno" a "Skôr áno", ktoré predstavovali 75 % odpovedí. Pomocou výskumu bola zisťovaná aj rovnováha medzi súkromným a profesným životom. Zamestnanci sa jednotne zhodli, že popri práci majú čas sa venovať aj iným aktivitám,

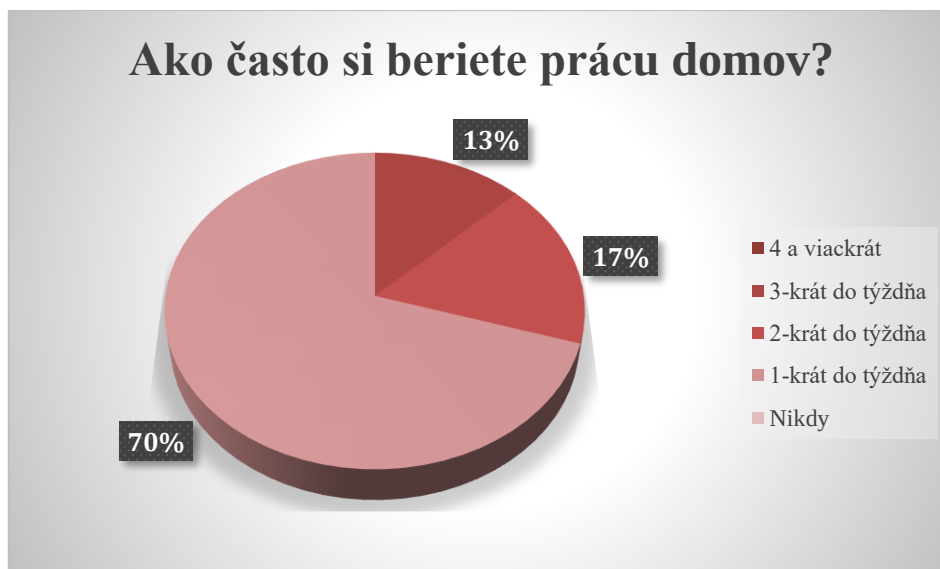


konkrétne 94,44 % označilo možnosť “Áno” a 5,56 % “Skôr áno”, ako zobrazuje graf. č. 22. Nasledovná otázka zisťovala ako často si zamestnanci berú prácu domov, okrem plánovanej práce z domu. Graf č. 23 zobrazuje, že najviac respondentov (70,21 %) možnosť “1-krát do týždňa”, druhou najčastejšou odpoveďou, ktorá dosiahla 17,02 %, bola “2-krát do týždňa” a 12,77 % „3-krát do týždňa“. Nikto z opýtaných neoznačil možnosť “4 a viackrát do týždňa”, avšak nikto neoznačil ani možnosť “Nikdy”.



**Graf č. 21: Hodnotenie work-life balance a spolupráce medzi kolegami**

(Zdroj: vlastné spracovanie)



**Graf č. 22: Frekvencia pracovania z domu nad rámec pracovného času**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Výsledky nasvedčujú, že firma sa stará o osobnú pohodu svojich zamestnancov, či už v podobe príjemného pracovného prostredia, budovaním dobrých pracovných vzťahov so zamestnancami, ako aj podporou rovnováhy medzi pracovným a osobným životom.

### 3.3.7 Zhodnotenie analýzy interného personálneho marketingu

Na základe uskutočneného výskumu a následných analýz personálnych činností spadajúcich do interného personálneho marketingu je možné určiť silné a slabé stránky spoločnosti v tejto oblasti.

**Tabuľka č. 10: Zhodnotenie analýz interného personálneho marketingu**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

| Silné stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Slabé stránky                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostupnosť informácií potrebných k výkonu práce, podpora mentora v procese adaptácie</li> <li>• Priebežná spätná väzba poskytovaná zamestnancom, uznanie a pochvala zo strany nadriadených</li> <li>• Spokojnosť so mzdovým ohodnotením</li> <li>• Väčšinová spokojnosť s ponukou zamestnaneckých benefitov</li> <li>• Príjemné pracovné prostredie</li> <li>• Dobré vzťahy s vedením</li> <li>• Vzájomná spolupráca a priateľská atmosféra medzi spolupracovníkmi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absencia adaptačného plánu</li> <li>• Obmedzená ponuka odborného vzdelávania</li> <li>• Obmedzená ponuka vzdelávania v oblasti jemných zručností</li> <li>• Nedostatočné technické vybavenie</li> </ul> |

## **4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA**

Na základe získaných výsledkov z uskutočnených analýz externého a interného personálneho marketingu si návrhová časť kladie za cieľ prispieť k vytvoreniu účinného personálneho marketingu spoločnosti. Úlohou doporučení je zvýšenie povedomia medzi študentami IT oborov hlavne brnenských vysokých škôl, ako aj zvýšenie spokojnosti súčasných zamestnancov, a tým predísť ich odchodu ku konkurencii.

### **4.1 Návrhy týkajúce sa zlepšenia externého personálneho marketingu spoločnosti**

#### **4.1.1 Pridanie sekcie venovanej študentom na webovej stránke firmy**

Výsledky analýz externého personálneho marketingu ukázali viaceré nedostatky týkajúce sa propagácie spoločnosti. Z výskumu vyplynulo, že študentov pri výbere budúceho zamestnávateľa zaujíma kariérny, odborný rast, ako aj spolupráca na študentských záverečných prácach, spoločnosť však tieto aspekty na svojich komunikačných kanáloch dostatočne neprezentuje. Keďže tretím najvyužívaným zdrojom dodatočných informácií o firme pre študentov predstavuje webová stránka, jedným z návrhov je rozšírenie webovej stránky o sekciu venovanú študentom. Sekcia “Studenti” bude informovať o možnosti pracovných pozícií pre študentov s linkom na pracovné portály, kde firma inzeruje nové pozície. Sekcia by ďalej zdôrazňovala flexibilnú pracovnú dobu prispôsobenú štúdiu s možnosťou práce z domu. Súčasťou sekcie bude časť venovaná vzdelávaniu doplnená fotkami z interných workshopov, ako aj linkami na workshopy pre študentov prostredníctvom kariérnych centier Masarykovej univerzity a Vysokého učení technického v Brně. Kariérny rast bude zdôraznený príbehmi vybraných zamestnancov a ich kariérnou cestou. Nová sekcia bude takisto informovať aj o možnosti spolupráce na študentských záverečných prácach s kontaktom na personalistu spoločnosti. Návrh sekcie webovej stránky je v prílohe č. 3.

##### **4.1.1.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu**

Úpravu webovej stránky budú zabezpečovať interné zdroje, presnejšie front-end developer. Vzhľadom na pomerne malý rozsah úpravy predkladaného návrhu nebude vyžadovať veľa času a náklad v rámci uskutočnenia návrhu bude predstavovať mzda front end developera. Z dôvodu rešpektovaniu utajenia citlivých dát firmy, bude ekonomické zhodnotenie vyčíslené pomocou mediánu mesačnej mzdy analytikov, vývojárov softwaru a počítačových aplikácií, ktorý predstavoval v roku 2018 v Českej republike 54 686 CZK. Na základe odbornej konzultácie od tím lídra front-end developerov je úprava odhadovaná na 1 MD, ktorý vo firme predstavuje 8 hodín. Hodinová mzda po prepočte predstavuje 314,43 CZK pri priemernom počte hodín za mesiac v počte 173,92. Celkovo bude úprava webovej stránky o novú sekciu predstavovať 2 515,44 CZK.

#### **4.1.1.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť**

Medzi očakávané prínosy návrhu úpravy webovej stránky možno zaradiť:

- oslovenie väčšieho publika z radov študentov,
- zvýšenie povedomia kariérneho, odborného rastu, spolupráce na študentských prácach medzi študentami.

#### **4.1.2 Lektorovanie v rámci Czechitas projektu**

Analýza ICT sektora v Českej republike z pohľadu ICT odborníkov a študentov ukazuje, že v súčasnosti pracuje v danom sektore iba 10 % žien a iba 17 % žien IT obor študuje. Analýzu potvrdzuje samotná spoločnosť, v ktorej podiel žien na celkových IT odborníkoch tvorí iba 3 %. Z toho dôvodu vznikla aj nezisková organizácia Czechitas, ktorá sa snaží inšpirovať, vzdelávať ženy v obore informačných technológií a vychovávať tak nové IT talenty. Zo štatistík vyplýva, že kurzov sa zúčastňujú takisto študentky a absolventky IT oborov, ktoré chcú prehĺbiť svoje znalosti nadobudnuté počas štúdia a získať cenné informácie priamo od ľudí z praxe (Czechitas, 2017). Spoločnosť aktívne pracuje v programovacích jazykoch Java, PHP a React, ktorých kurzy ponúka aj organizácia Czechitas. Lektorom podľa Czechitas nemusí byť expert v danej problematike, stačí ak má človek s daným programovacím jazykom už nejaké skúsenosti a nadšenie tie skúsenosti predať ďalej. S lektorovaním majú niektorí zamestnanci skúsenosti vďaka výučbe predmetu na Fakulte informatiky Masarykovej univerzity. Lektori by boli vyberaní na základe dobrovoľnosti, skúseností a komunikačných

schopností. Motiváciou by im bola finálna odmena poskytovaná organizáciou Czechitas, ako aj preplatenie odučených hodín hodinovou mzdovou v plnej výške. Navyiac, prostredníctvom workshopov sa zamestnanci môžu zlepšovať v soft skills, ako prezentačných či komunikačných schopnostiach, získavať nové kontakty z radov účastníkov a lektorov, a zúčastňovať sa zaujímavých prednášok a konferencií (Czechitas, 2017). Workshopy sa konajú mimo pracovnej doby čo by na jednej strane mohlo uchádzačov odradiť, na druhej strane, by to nenarúšalo priebeh projektov, na ktorých zamestnanci pracujú.

#### **4.1.2.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu**

Náklady predkladaného návrhu predstavuje mzda zamestnanca za odučený čas. Vychádzajúc z hodinovej mzdy 314,43 CZK vypočítanej v časti 3.1.1 a počtu hodín jedného workshopu (8 hodín) náklady predstavujú 2 515,44 CZK za jeden workshop.

#### **4.1.2.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť**

Medzi očakávané prínosy návrhu možno zaradiť:

- zvýšenie povedomia firmy medzi študentkami IT oborov,
- zlepšenie komunikačných a prezentačných schopností zamestnancov.

#### **4.1.3 Zvýšenie aktivity na sociálnych sieťach**

Ako vyplynulo z výskumu, študenti IT oborov brnenských vysokých škôl pri získavaní dodatočných informácií o firme využívajú najmä sociálne siete ako Facebook, LinkedIn, Instagram. Avšak analýza firemných účtov ukázala, že spoločnosť nevyužíva sociálne siete dostatočne, čo dosvedčuje aj nízky počet študentov, ktorí poznajú spoločnosť cez sociálne siete. V komunikácii prostredníctvom sociálnych sietí je nutné definovať cieľovú skupinu, obsah, ktorý chceme komunikovať, plán uverejňovania obsahu, poprípade rozpočet na reklamu. Ako bolo už spomenuté, študentov pri hľadaní informácií o firmách najviac zaujíma firemná kultúra, pracovné prostredie, projekty, na ktorých firma pracuje, možnosť kariérneho a odborného rastu. Z toho dôvodu by mala spoločnosť uverejňovať čo najviac obsahu týkajúceho sa hlavne týchto tém. Informovať o nových projektoch a ich prínosoch, zverejňovať fotky z firemných akcií, z interných školení, konferencií, kariérne príbehy zamestnancov, či približovať pracovnú náplň jednotlivých pozícií prostredníctvom rozhovorov so zamestnancami. Veľmi účinné sú videá, ktoré sú

výstižnejšie ako text najmä pri propagácii firemnej kultúry a pracovného prostredia. Dôležité je takisto určenie času a frekvencie pridávania príspevkov. Vzhľadom na cieľovú skupinu vysokoškolákov, ktorí trávajú na sociálnych sieťach relatívne veľa času, je možné pridávať príspevky v akúkoľvek dobu počas dňa. Frekvencia by zase, podľa odborníkov, nemala prekračovať 5 zdieľaní za týždeň (Aitom, 2017). V prípade inzerovania nových pozícií je vhodné podporiť viditeľnosť platenou reklamou. Príspevok s inzerciou voľnej pracovnej pozície je dobré začať otázkou alebo niečím čo u študentov vyvolá záujem. Dôležité pri reklame je cielenie na správnu skupinu užívateľov. V prípade spoločnosti by cielenie na Facebooku predstavovalo nasledovné náležitosti:

- Lokalita: Brno, Jihomoravský kraj,
- Vek: 19 – 26 rokov,
- Pohlavie: muž/žena,
- Škola: Masarykova Univerzita, Vysoké učení technické v Brně, Mendelova Univerzita
- Záluby: kľúčové slová ako informačné technológie, programovanie, programovacie jazyky, vývoj webu

Pre LinkedIn:

- Lokalita: Brno, Jihomoravský kraj,
- Vek: 19 – 26 rokov,
- Pohlavie: muž/žena,
- Škola: Masarykova Univerzita, Vysoké učení technické v Brně, Mendelova Univerzita
- Zameranie štúdia: Informačné technológie
- Zručnosti: programovacie jazyky Java, React, PHP

#### **4.1.3.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu**

Predkladaný návrh bude pre firmu predstavovať náklady vo forme ako oportunitných, tak aj priamych v prípade využitia platenej reklamy pri inzercii pracovného miesta. Mesačne si návrhu bude vyžadovať odhadom 1 MD (8 hodín) na správu firemných účtov na

všetkých sociálnych sieťach. Celkovo výška oportunitných nákladov, pri už spomínanej hodinovej mzde personalisty 218,03 CZK , predstavuje mesačne čiastku 1 744,24 CZK. V prípade inzercie voľnej pracovnej pozície podporenej platenou reklamou najmä na sociálnych sieťach Facebook a LinkedIn sa budú náklady odvíjať od nastavenia výšky denného rozpočtu. Za účelom prinášania relevantných výsledkov je odporúčaný denný rozpočet na Facebooku 300 CZK (Facebook, 2020), a pre LinkedIn 640 CZK (LinkedIn, 2020). V porovnaní s Facebookom je čiastka približne 2-násobne vyššia práve pre veľmi špecifické cielenie hlavne na seniorských zamestnancov, ktoré LinkedIn poskytuje. Vzhľadom na cieľovú skupinu ,ale aj rozpočet firmy bol denný rozpočet stanovený na Facebooku na 100 CZK a na LinkedIne 150 CZK. Celkovo pri propagácii pracovnej pozície pomocou platenej reklamy počas 5 dní budú náklady predstavovať 1250 CZK.

#### **4.1.3.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť**

Medzi očakávané prínosy návrhu možno zaradiť:

- zvýšenie povedomia firmy medzi študentami IT oborov na sociálnych sieťach,
- zníženie dĺžky náboru,
- získanie vhodných kandidátov.

## **4.2 Návrhy týkajúce sa zlepšenia interného personálneho marketingu spoločnosti**

### **4.2.1 Návrh adaptačného plánu a kontrolných pohovorov**

V rámci analýzy interného personálneho marketingu boli zistené nedostatky v procese adaptácie nových zamestnancov, najmä v poskytovaní základných praktických informácií ako napríklad o organizačnej štruktúre, interných predpisoch, pracovnej dobe, benefitoch, možnostiach vzdelávania, dôležité kontakty a pod, ako aj v absencii priebežných kontrolných pohovorov, ktoré dokážu odhaliť nespokojnosť nováčika hneď v začiatkoch, a predchádzať tak jeho skorému odchodu z firmy. Riešením problému s prístupom k potrebným informáciám môže predstavovať vytvorenie interaktívneho adaptačného plánu, ktorý bude zamestnancov prevádzať adaptačným procesom a obsahovať praktické informácie. Adaptačný plán bude vytvorený pomocou aplikácie Trello, ktorú firma využíva v projektovom manažmente a má s ňou dlhodobé skúsenosti.

Adaptačný plán bude rozdelený na sekcie:

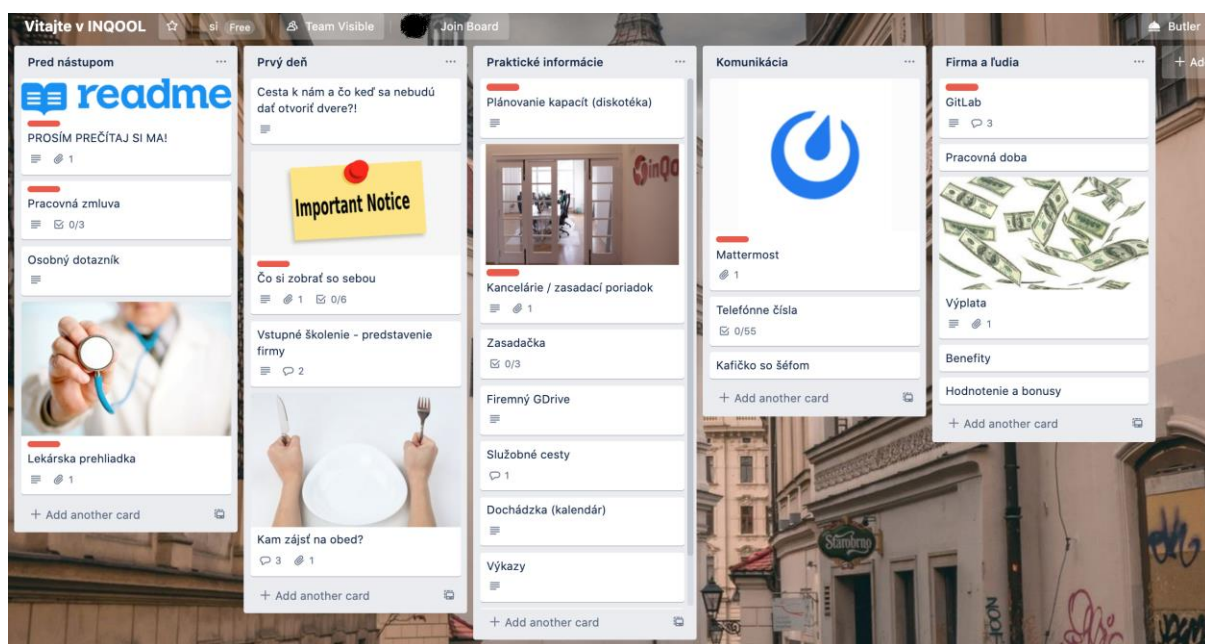
- pred nástupom,
- prvý deň,
- praktické informácie,
- komunikácia,
- HR,
- IT,
- kontrolný rozhovor,
- spokojnosť.

Súčasťou každej sekcie budú čiastkové úlohy vo forme kartičiek, ako napríklad “Lekárska prehliadka”, “Ako sa k nám dostaneš” a pod., ktorých súčasťou budú prílohy



dokumentov a úlohy. Výhodou aplikácie je, že dovoľuje sledovať stupeň plnenia zadaných úloh, pridávať komentáre a nastaviť upomienku na konkrétny dátum.

Čo sa týka kontrolných pohovorov s novými zamestnancami, budú prebiehať počas skúšobnej doby troch mesiacov, vždy na konci odpracovaného mesiaca, medzi nováčikom a jeho tím lídrom. Náplňou pohovorov bude prediskutovať očakávania obidvoch strán a ich plnenie, zistiť ako sa novému zamestnancovi darí osvojovať si znalosti súvisiace s pracovnou pozíciou, ako prebieha spolupráca s kolegami, ako sa mu vo firme páči, ako aj zodpovedať jeho otázky a reagovať na podnety. Záverečný tretí pohovor bude obsahovať zhrnutie celého procesu adaptácie, zhodnotenie kladov, záporov a dohodnutie ďalších podmienok spolupráce.



Obrázok č. 5: Návrh adaptačného plánu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

#### 4.2.1.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu

Realizovanie návrhov v podobe adaptačného plánu a hodnotiacich pohovorov, nebude znovu vyžadovať vynaloženie priamych nákladov z dôvodu využitia interných zdrojov a bezplatného využívania aplikácie Trello. Vytvorenie adaptačného plánu bude zabezpečovať personalistka a realizácia je vyhodnotená na 1 MD, čo predstavuje 8 hodín. Po prepočte pomocou hodinovej priemernej mzdy personalistov v Českej republike

218,03 CZK (Platy, 2020) odhadované oportunitné náklady na vytvorenie adaptačného plánu predstavujú 1 744,24 CZK.

Vyčíslenie nákladov na kontrolné pohovory medzi novým zamestnancov a tím lídrom bude opäť v rovine oportunitných nákladov, náklady na ušlú prácu, ktorú mohli za daný čas stravený pohovorom vykonať. Pri vyčíslení oportunitných nákladov musíme zahrnúť plánovaný čas kontrolného pohovoru, ktorý predstavuje 30 minút, odhadovanú mzdu tím lídra za plánovaný čas (235,82 CZK/30 min), ako aj mzdu nového zamestnanca (115,27 CZK/30 min). Celkové oportunitné náklady na jeden kontrolný pohovor predstavujú 351,09 CZK, čo pri plánovanom počte 3 pohovorov za obdobie adaptácie robí čiastku 1 053,27 CZK.

#### **4.2.1.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť**

Očakávaným prínosom návrhu je:

- účinnejšia a rýchlejšia adaptácia zamestnanca,
- predchádzanie fluktuácii zamestnancov.

#### **4.2.2 Návrh zlepšenia interného vzdelávania v spoločnosti**

Výsledky dotazníkového šetrenia medzi študentami, ako aj medzi zamestnancami firmy, potvrdili záujem o odborné vzdelávanie. Viac ako polovica zamestnancom nie je spokojná s príležitosťami na odborné vzdelávanie poskytované spoločnosťou. Najväčší záujem prejavili IT odborníci o rozvoj prezentačných schopností a získavanie nových odborných znalostí prostredníctvom účasti na IT konferenciách. V súčasnosti je vzdelávanie vo firme zabezpečované samotnými zamestnancami v podobe prednášok, ktoré sú však uskutočňované veľmi zriedkavo. Jedným z návrhov je vyčlenenie časti pracovnej doby na vlastný výskum novinek a best practices v oblasti vývoja softvéru a následné prezentovanie získaných poznatkov kolegom prostredníctvom zaužívaných prednášok. Zároveň by prostredníctvom prednášok mali možnosť trénovať svoje prezentačné schopnosti, na ktoré by na konci prezentácie získali spätnú väzbu od kolegov. Prezentácie budú uskutočňované na báze dobrovoľnosti, avšak aktivita, poprípade pasivita zapájania sa do prípravy prednášok bude zohľadnená v ročnom celkovom hodnotení zamestnanca.

O vzdelávanie prostredníctvom účasti na IT konferenciách prejavilo záujem medzi zamestnancami až 36 % opýtaných zo skupiny nespokojných so súčasnými vzdelávacími príležitosťami vo firme. Keďže cena lístkov na konferencie začína na úrovni 6 000 CZK, je pre firmu finančne náročné uspokojiť celkový dopyt zamestnancov po tomto druhu vzdelávania. Riešenie môže predstavovať preplatenie ceny lístka na vybranú konferenciu zamestnancov aktívne zapájajúcich sa do interných vzdelávacích prednášok, ktorí svojou aktivitou preukazujú záujem o rozširovanie znalostí v danej oblasti, ako aj prácu na prezentačných schopnostiach. Získané best practices a novinky budú musieť zamestnanci následne odprezentovať svojim kolegom. Vyhodnocovanie aktivity zamestnancov v rámci interného vzdelávania bude prebiehať na konci každého pol roka.

#### **4.2.2.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu**

Náklady spojené s realizáciou návrhu budú mať formu oportunitných, ako aj priamych nákladov. Čas rezervovaný na samovzdelávanie zamestnancov počas pracovnej doby bude ročne predstavovať 52 hodín a čas strávený prezentáciami, pri odhade 1 prezentácie za mesiac v dĺžke 15 min, na 3 hodiny ročne. Vynásobením priemernej hodinovej mzdy IT odborníkov získame oportunitné náklady vo výške 17 293,65 CZK za zamestnanca ročne. Výška priamych nákladov spojených s preplatením účasti na konferencii bude predstavovať odhadom 15 296, 23 CZK za dva lístky ročne.

#### **4.2.2.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť**

Očakávaným prínosom návrhu je:

- zvýšenie odborných znalostí zamestnancov,
- zefektívnenie práce vďaka best practices,
- konkurenčná výhoda, inovatívnosť vďaka poznatkom z konferencií,
- zlepšenie prezentačných schopností zamestnancov.

#### **4.2.3 Prenájom firemných notebookov**

Zamestnanci za ďalší nedostatok, ktorý ovplyvňuje ich spokojnosť vo firme, považujú nedostatočné vybavenie pracovného prostredia (52,78 %) a ako benefit, ktorý zamestnancom chýba sa najčastejšie vyskytoval firemný počítač. V súčasnosti zamestnanci využívajú súkromné počítače, ktorých výkon nemusí byť u všetkých

rovnaký a do určitej miery môže mať negatívny vplyv na pracovný výkon. Riešením daného návrhu by mohol byť prenájom laptopov prostredníctvom operatívneho lízingu. Medzi výhody operatívneho lízingu, v tomto prípade, patrí úspora nákladov na vlastníctve majetku, ako napríklad zaradenie, odpisovanie, vyradenie alebo predaj. Ďalšou výhodou je účtovanie mesačnej splátky v plnej výške do nákladov firmy, a zároveň, platením mesačných splátok firma zbytočne neviaže finančné prostriedky. Navyše, súčasťou prenájmu je poistenie a servis techniky poskytovateľom leasingu. Prenajíateľ elektroniky takisto zaručuje výmenu modelov za nové, výkonnejšie každé dva roky či tri roky, čo môže mať značný vplyv na produktivitu zamestnancov.

#### **4.2.3.1 Ekonomické zhodnotenie návrhu**

Náklady spojené s leasingom predstavujú mesačné splátky za prenájom elektroniky. Na českom trhu v súčasnosti poskytujú operatívny leasing viaceré firmy s dobou prenájmu 24 alebo 36 mesiacov. Súčasťou výbavy počítačov býva aj operačný systém a kancelársky balík firmy Microsoft. Mesačný prenájom sa líši podľa typu počítača a doby prenájmu. V prípade firmy by bolo nutné prenajať 56 notebookov na dobu 36 mesiacov, ktorá sa spája s nižšími mesačnými splátkami, a zároveň predstavuje životnosť počítačov vzhľadom na morálne opotrebenie. V prípade prenájmu výkonného laptopu značky Apple MacBook Air 13,3" by spoločnosť zaplatila ročne odhadom, keďže presná suma sa odvíja od špecifických podmienok firmy, a je prístupná iba pri kontaktovaní prenajímateľa elektroniky priamo firmou, 679 768,32 CZK vrátane DPH (O2, 2020).

#### **4.2.3.2 Prínosy návrhu pre spoločnosť**

Očakávanými prínosmi návrhu sú:

- zvýšenie produktivity zamestnancov,
- zvýšenie spokojnosti zamestnancov.

# ZÁVER

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo na základe uskutočnených analýz navrhnúť odporúčania s cieľom prispieť k zvýšeniu účinnosti personálneho marketingu na súčasných, ako aj na potenciálnych zamestnancov firmy. Dôvodom výberu témy boli odchody kľúčových IT odborníkov a zdĺhavý nábor nových zamestnancov. Čiastkovým cieľom bola analýza externého personálneho marketingu zameraná na personálne činnosti získavania a výberu potenciálnych zamestnancov. Analýza bola podporená kvantitatívnym výskumom medzi študentami oborov informačných technológií brnenských vysokých škôl s cieľom zistiť ich preferencie pri výbere budúceho zamestnávateľa, ako aj najvyužívanéjšie komunikačné kanály pri hľadaní voľných pracovných pozícií alebo informácií o firme. Z výskumu vyplynulo, že študenti pri hľadaní pracovných pozícií využívajú hlavne pracovné portály, sociálne siete, odporúčania známych a firemné webové stránky. Čo sa týka dodatočných informácií o firme, najviac študentov zaujímajú referencie súčasných, minulých zamestnancov, pracovné prostredie, firemná kultúra. Dodatočné informácie o spoločnostiach si študenti vyhľadávajú prostredníctvom sociálnych sietí Facebook, LinkedIn, Instagram, a aj prostredníctvom firemných webových stránok. V inzercií pracovnej pozície oceňujú informácie o projektoch, mzdové ohodnotenie, ponúkané benefity, veľkosť a vekové zloženie tímu. Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú výber budúceho zamestnávateľa patrí zaujímavá náplň práce, kariérny rast, možnosť vzdelávania a práca v priateľskom kolektíve. V rámci pohovoru preferujú vedenie v neformálnom duchu a prvý kontakt s firmou dokáže ovplyvniť ich rozhodnutie sa v danej firme zamestnať. Na základe získaných výsledkov bola uskutočnená analýza súčasného stavu firmy v oblasti získavania a výberu zamestnancov. Z analýzy vyplynulo, že spoločnosť využíva najpopulárnejšie komunikačné kanály, oslovuje študentov priamo cez spoluprácu s vysokými školami, inzeráty obsahujú všetky dôležité informácie a kladie dôraz na prvý dojem uchádzača pri pracovných pohovoroch. Naopak, však boli zistené nedostatky v propagácii kariérneho a odborného rastu, spolupráci na študentských záverečných prácach a celkové nízke povedomie firmy medzi študentami najmä prostredníctvom sociálnych sietí.

Druhým čiastkovým cieľom bola analýza interného personálneho marketingu prostredníctvom popisu jednotlivých činností a kvantitatívnym výskumom zisťujúcim spokojnosť zamestnancov s jednotlivými personálnymi procesmi. Výsledky analýz ukázali, že zamestnanci oceňujú získavanie spätných väzieb, uznanie od nadriadených, mzdové ohodnotenie, zamestnanecké benefity, príjemné pracovné prostredie, dobré vzťahy s vedením, ako aj vzájomnú spoluprácu a priateľskú atmosféru v rámci pracovného kolektívu. Nedostatky boli zistené v procese adaptácie, kde zamestnancom chýbali, resp. chýbajú praktické informácie ohľadom interných predpisov, benefitov, dochádzke a pod., ako aj kontrolné pohovory zisťujúce priebeh adaptácie nováčika, a zároveň preukazujúce starostlivosť zo strany zamestnávateľa o nového zamestnanca. Medzi ďalšie identifikované nedostatky patria obmedzené možnosti vzdelávania, odborného, ako aj v oblasti jemných zručností, a nedostatočné technické vybavenie.

Pre identifikované nedostatky boli v návrhovej časti poskytnuté riešenia spolu s ekonomickým zhodnotením a prínosom pre spoločnosť. Medzi predkladané návrhy v oblasti externého marketingu patrí rozšírenie webovej stránky o sekciu venovanú študentom, lektorovanie v rámci Czechitas organizácie zameranej na podporu žien v IT a zvýšenie aktivity na sociálnych sieťach. V oblasti interného personálneho marketingu sa návrhy týkajú zostavenia interaktívneho adaptačného plánu a kontrolných pohovorov, zlepšenia interného vzdelávania a technického vybavenia. Návrhy boli tvorené s cieľom mať čo najmenší finančný dopad na spoločnosť, a zároveň vyhovieť požiadavkám potenciálnych, ale aj súčasných zamestnancov spoločnosti.

# ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C.,

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

BURNES, B.(2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Praha: Computer Press,

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. *ICT odborníci v České republice a jejich mzdy*. In: Czso.cz [online]. 2020 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/123719703/063010-19.pdf/8efe77a4-937b-4eaa-904d-acc5b729fda3?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. *Studenti a absolventi ICT oborů vysokoškolského studia*. In: Czso.cz [online]. 2020 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/123719703/063010-19.pdf/8efe77a4-937b-4eaa-904d-acc5b729fda3?version=1.0>

COLLINS, Laurence, Akio TSUCHID, David R. FINEMAN. *People analytics: Recalculating the route: 2017 Global Human Capital Trends*. In: 2.deloitte.com [online]. 2017 [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/people-analytics-in-hr.html>

CZECHITAS. *Jsi v IT jako doma? Pojd' koučovat!* In: Czechita.cz [online]. 2017[cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.czechitas.cz/cs/je-to-pro-me/pro-tech>

DALTON, Liz a kol. *Resource and talent planning survey 2017*. In: Cipd.co.uk [online]. 2017 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning\\_2017\\_tcm18-23747.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf)

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

ELMA, Dolors, Esther MARTINEZ-GARCIA a Josep M. RAYA. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics* [online]. 2018, 24(2), 82-89 [cit. 2020-03-17]. DOI: 10.1016/j.iedeen.2017.12.001. ISSN 24448834. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2444883417300633>

FACEBOOK. About daily budgets. In: *Facebook.com* [online]. 2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/business/help/190490051321426?id=629338044106215&recommended\\_by=214319341922580](https://www.facebook.com/business/help/190490051321426?id=629338044106215&recommended_by=214319341922580)

HOLÁ, Silvia. Twitter stále profituje i přes pokles počtu uživatelů. In: *w4t.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://www.w4t.cz/twitter-stale-profituje-i-pres-pokles-poctu-uzivatelu-78065/>

HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: SOET, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOVORKA, Peter. Výzkumu trendů Employer Brandingu v České republice. In: *Www.brandbakers.cz* [online]. 2018, 2018 [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/484](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/484)

HOVORKOVÁ, Kateřina. Komu se letos bude přidávat: Hlad po ajťácích trvá, pozor však na nálepku fluktuanta. In: *Zpravy. aktualne.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/trh-prace/r~f409eece314011ea858fac1f6b220ee8/>

HRÁŠKOVÁ, D., BARTOŠOVÁ, V. Emergent Approach to Management of the Transport Company. In: 2nd International Conference on Social Sciences Research (SSR 2014), *Advances in Social and Behavioral Sciences*, Hong Kong, Singapore Management and Sports Science Institute, 2014, s. 2339–5133.



HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

Inqool.cz [online]. 2019 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://inqool.cz>

ISBN 802-51-151-83

JANDOUREK, Filip. Zájem firem o IT odborníky roste, počet studentů však klesá. In: *Ictrevue.ihned.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-09-16]. Dostupné z: [https://ictrevue.ihned.cz/c3-66645980-0ICT00\\_d-66645980-zajem-firem-o-it-odborniky-roste-pocet-studentu-vsak-klesa](https://ictrevue.ihned.cz/c3-66645980-0ICT00_d-66645980-zajem-firem-o-it-odborniky-roste-pocet-studentu-vsak-klesa)

KAHREH, Mohammad Safari, Asghar BABANIA, Mohammad TIVE a Seyed Mehdi MIRMEHDI. An Examination to Effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, 109, 664-668 [cit. 2020-04-05]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.525. ISSN 18770428. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042813051641>

Klusoň, H. (2018). 4 hlavní trendy v Employer branding pro rok 2018. Proudly Blog [vid. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://blog.proudly.cz/hrackarna/4-hlavni-trendy-v-employerbrandingu-pro-rok-2018>.

KOCIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KÓŇA, Martin. Outsourcing zefektivní chod firmy. In: *Hnonline.sk* [online]. 2006 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://hnonline.sk/expert/107302-outsourcing-zefektivni-chod-firmy>.

KOPECKÝ Ladislav. Public relations, dějiny – teorie - praxe. Praha: Grada Publishing,a.s, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8

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

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- KVAPIL, K., 2016. Generace Z má o práci jiné představy. Novinky.cz [online]. Praha: BORGIS. 17.8. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/412126-generace-z-ma-o-praci-jine-predstavy.html>
- LINKEDIN. Rozpočty kampaní – přehled. In: *Linkedin.com* [online]. 2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/107019>
- Linkedin.com [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/inqool/>
- LORENC, Jakub. Vývoj sociálních sítí v České republice za rok 2019. *Linkedin.com* [online]. 2019 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/v%C3%BDvoj-soci%C3%A1ln%C3%ADch-s%C3%ADt%C3%AD-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-za-rok-2019-jakub-lorenc/>
- Manpower Group. Mileniálové a kariéra: Vize 2020. Fakta, čísla a praktické rady HR odborníků.[online]. 2018 [cit. 2020-04-27] Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
- MARŠIKOVÁ, Katerina. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZÁKLADY MODERNÍ PERSONALISTIKY. *E+M Ekonomie a Management* [online]. Liberec: Technical University of Liberec, 2009, (1), 149-150 [cit. 2019-12-19]. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/195463763/>
- MAZAR. Ako prilákať a udržať si zamestnancov z generácie Z. In: *Slk.mazars.sk* [online]. 2018, 2018 [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://slk.mazars.sk/Home/Novinky/Publikacie/Publikacie/Business-It-s-Personal/Ako-prilakat-a-udrzat-si-zamestnancov-generacie-Z>
- MBLUE. Budoucnost recruitmentu podle Milana Mahovského. In: *Mblue.cz* [online]. 2018, 2018 [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/budoucnost-recruitmentu-podle-milana-mahovskeho/>
- MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů* [online]. Brno: Masaryk University Press, 2019 [cit. 2019-12-19]. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.M210-9357-2019. ISBN 978-80-210-9357-7.

Nový trend: Zaměstnanci si benefity vybírají sami. *E15.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/novy-trend-zamestnanci-si-benefity-vybiraji-sami-1351359>

O2. Desktop Počítače na splátky. In: *O2.cz* [online]. 2020, 2020 [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: [https://o2desktop.cz/offer\\_sets.php?catid=1](https://o2desktop.cz/offer_sets.php?catid=1)

PLATY.CZ. Platy v kategorii: Lidské zdroje a personalistika. In: *Platy.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika>

POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. (2003). Personální marketing. Moderní řízení., vol. 38, iss. 8, pp. 46-47. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

PRATOOMMASE, Thanapat. HR What?....It's time for HR Marketing! - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy. *Linkedin.com* [online]. 2015 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>

PROCHÁZKOVÁ, Barbora a kol. Slovník moderních pojmů. *Sstovacov.cz* [online]. 2015, 2015 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.sstovacov.cz/file.php?nid=9728&oid=3275251>

Profile. *Inqool.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://inqool.cz/sk/profile>

[proquest.com/docview/1356913626?accountid=17116](https://proquest.com/docview/1356913626?accountid=17116).

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. *Research methods for business students*. 3rd ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 2003. ISBN 0-273-65804-2.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN isbn978-80-87439-19-7.

Smitio. *Smitio.com* [online]. 2020, 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://smitio.com/cs>

SPIELMANN, Karolina. Příběh 7P pro personální marketing. *Personalni-marketing.cz* [online]. 2015, 2015 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

*Startupjobs.cz* [online]. 2020, 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/o-startupjobs>

STECKERL, Shelly. Pros and Cons of Recruiting Methods. In: *Linkedin.com* [online]. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/pros-cons-recruiting-methods-shally-steckerl/>

STUART, Ruth. Learning and development: Annual survey report 2015. In: *Cipd.co.uk* [online]. 2015 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development\\_2015\\_tcm18-11298.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf)

STÝBLO, J. (2003). Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*, vol.51, iss.4, pp.18-26. ISSN 0032-6208

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

ŠVEJDOVÁ, Zuzana. Počet IT odborníků v Česku roste, většina z nich jsou však muži. Česko patří v rámci EU k podprůměru. In: *Irozhlas.cz* [online]. 2019, 14.04.2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/it-informatika-odbornik-cesko-studium-fis-cvut-zeny-muzi\\_1904141943\\_lac](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/it-informatika-odbornik-cesko-studium-fis-cvut-zeny-muzi_1904141943_lac)

Teambuilding. In: *Elseaz.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/teambuilding/>

TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita. *Grafton.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/onas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>

TUMA, M. (2003). Kritériá rozpoznávání manažerského potenciálu. *Personální a mzdový poradce podnikatele*, iss. 3-4, pp.172-189, ISSN 1335-1508.

Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=641097&typ=UPLNY>

URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6.

VOJTOVIČ, S., GREŇČÍKOVÁ A., KAJANOVÁ, H., KARBACH, R., KRAJŇÁKOVÁ, E., MASÁROVÁ, T., SEDLÁČEK, M., STRUNZ, H., ŠPANKOVÁ, J., TOLKSDORF, G., ŽIVČICOVÁ, E.(2013). Personálny manažment v organizácii. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, s.r.o, ISBN 978-80-7380-483-1

*VYSOKAJOVÁ, M., STÝBLO, J., & URBAN, J. (2011). Meritum - Personalistika. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.*

ZARNIK-ZULAWSKA, Joanna. 2012. Personnel marketing as a stimulant for creating a new company identity. *Journal of Positive Management*, 3(1): 105–120. Dostupné z: <https://search>.

# ZOZNAM OBRÁZKOV

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázok 1:Postavenie personálneho marketingu.....                                   | 5  |
| Obrázok č. 2:Schéma systému odmeňovania .....                                       | 25 |
| Obrázok č. 3: Logo spoločnosti .....                                                | 33 |
| Obrázok č. 4: Vývoj počtu študentov a absolventov ICT oborov v Českej republike ... | 35 |
| Obrázok č. 5: Návrh adaptačného plánu .....                                         | 72 |

# ZOZNAM TABULIEK

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabuľka 1: Porovnanie klasického a personálneho marketingu .....              | 4  |
| Tabuľka 2: Výhody a nevýhody metód výberu zamestnancov.....                   | 10 |
| Tabuľka 3: Aktivity adaptačného procesu .....                                 | 17 |
| Tabuľka 4: Výhody a nevýhody metód vzdelávania .....                          | 20 |
| Tabuľka č. 5: Výhody a nevýhody jednotlivých foriem miezd .....               | 26 |
| Tabuľka č. 6: Zamestnanecké benefity a ich obľúbenosť v Českej republike..... | 28 |
| Tabuľka č.7: Základné informácie.....                                         | 34 |
| Tabuľka č. 8: Zhodnotenie analýz externého personálneho marketingu .....      | 49 |
| Tabuľka č. 9: Prehľad benefitov .....                                         | 51 |
| Tabuľka č. 10: Zhodnotenie analýz interného personálneho marketingu.....      | 65 |

# ZOZNAM GRAFOV

|                                                                                             |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Graf č. 1: Efektívnosť a využiteľnosť jednotlivých foriem vzdelávania v organizáciách ..... | 21                                  |
| Graf č. 2: Vývoj počtu zamestnancov.....                                                    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Graf č. 3: Komunikačné kanály využívané študentami pri hľadaní pracovných pozícií           | 38                                  |
| Graf č. 4: Informácie o potenciálnych zamestnávateľoch vyhľadávané študentami .....         | 39                                  |
| Graf č. 5: Zdroje dodatečných informácií o firmách .....                                    | 40                                  |
| Graf č. 6: Dôležité informácie v pracovnom inzeráte.....                                    | 41                                  |
| Graf č. 7: Dôležité aspekty budúceho zamestnávateľa .....                                   | 42                                  |
| Graf č. 8: Preferencia neformálnosti u pracovných pohovoroch .....                          | 43                                  |
| Graf č. 9: Vplyv prvého dojmu z firmy na výber zamestnávateľa .....                         | 44                                  |
| Graf č. 10: Spätná väzba ohľadom pracovného pohovoru.....                                   | 44                                  |
| Graf č. 11: Povedomie o firme InQool, a.s. medzi študentami.....                            | 45                                  |
| Graf č. 12: Spokojnosť zamestnancov s adaptačným procesom.....                              | 56                                  |
| Graf č. 13: Spokojnosť s adaptačným procesom nových zamestnancov .....                      | 57                                  |
| Graf č. 14: Spokojnosť zamestnancov s hodnotením a odmeňovaním.....                         | 58                                  |
| Graf č. 15: Benefity chýbajúce v ponuke zamestnaneckých benefitov .....                     | 59                                  |
| Graf č. 16: Najpreferovanejšie benefity .....                                               | 59                                  |
| Graf č. 17: Možnosť kariérneho rastu v spoločnosti.....                                     | 60                                  |
| Graf č. 18: Záujem o vzdelávacie kurzy .....                                                | 61                                  |
| Graf č. 19: Spokojnosť zamestnancov s pracovným prostredím .....                            | 62                                  |
| Graf č. 20: Vzťahy zamestnancov s nadriadeným .....                                         | 63                                  |
| Graf č. 21: Pracovné vzťahy medzi kolegami .....                                            | 63                                  |
| Graf č. 22: Hodnotenie work-life balance a spolupráce medzi kolegami.....                   | 64                                  |
| Graf č. 23: Frekvencia pracovania z domu nad rámec pracovného času.....                     | 64                                  |



# PRÍLOHY

## Príloha č. 1 Pološtrukturovaný dotazník

**Prieskum medzi študentami IT oborov vysokých škôl (VUT, MENDELU, MUNI) zameraný na preferencie v hľadaní zamestnania a skúsenosti s pracovnými pohovormi**

Ahojte,

chcela by som vás poprosiť o vyplnenie krátkeho dotazníka týkajúceho sa externého personálneho marketingu spoločnosti InQool, a. s., zacieleného na študentov fakúlt a oborov informačných technológií. Cieľom je zistiť kde a aké informácie získavate o svojich budúcich zamestnávateľoch a pomôcť tak spoločnosti vám tieto informácie sprostredkovať.

Ďakujem za spoluprácu!

**1. Bol/a si niekedy súčasťou výberového konania?**

- ☐ Áno
- ☐ Nie

**2. Pohlavie?**

- ☐ Žena
- ☐ Muž

**3. Akú vysokú školu študuješ?**

- ☐ MUNI
- ☐ VUT
- ☐ MENDELU

**4. Študijný program?**

**5. Stupeň štúdia?**

- Bakalárske štúdium
- Magisterské štúdium
- Doktorské štúdium
- Iné

**6. Kde hľadáš ponuky práce/brigád? (označ najviac 3 možnosti)**

- Kariérne stránky spoločností
- Sociálne siete (Facebook, LinkedIn, Twitter, ...)
- Pracovné portály (Jobs.cz, StartupJobs, Smitio, ...)
- Odporúčania známych
- Študentské pracovné veľtrhy
- Kariérna sekcia na webovej stránke školy
- Iné

**7. Aké informácie o organizácii ťa zaujímajú? (označ najviac 3 možnosti)**

- Spoločenská zodpovednosť (ochrana životného prostredia, dobrovoľnícka činnosť firmy, ...)
- Firemná kultúra
- Pracovné prostredie (vzhľad kancelárií, technické vybavenie, priestor na relax a zábavu, ...)
- Pracovný kolektív
- Referencie zamestnancov
- Firemné akcie
- Možnosť spolupráce na bakalárskej, diplomovej práci
- Ponuka stáží

**8. Kde hľadáš dodatočné informácie o firme? (označ najviac 3 možnosti)**

- Webové stránky spoločnosti
- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Instagram
- Youtube kanál spoločnosti
- Pracovné portály (Jobs.cz, StartupJobs, Smitio, ...)
- Študentské pracovné veľtrhy

- Dni otvorených dverí
- Jiné

**9. Aké informácie musí podľa teba obsahovať pracovný inzerát?**

- Mzda
- Benefits
- Používané technológie
- Informácie o projektoch
- Instagram
- Youtube kanál spoločnosti
- Pracovné portály (Jobs.cz, StartupJobs, Smitio, ...)
- Študentské pracovné veľtrhy
- Dni otvorených dverí
- Iné

**10. Aké informácie musí podľa teba obsahovať pracovný inzerát?**

**1 - Veľmi nedôležité**

**2 - Skôr nedôležité**

**3 - Ani dôležité, ani nedôležité**

**4 - Skôr dôležité**

**5 - Veľmi dôležité**

- |                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| ○ Mzda                               | 1 / 2 / 3 / 4 / |
| 5                                    |                 |
| ○ Benefits                           | 1 / 2 / 3 / 4 / |
| 5                                    |                 |
| ○ Informácie o projektoch            | 1 / 2 / 3 / 4 / |
| 5                                    |                 |
| ○ Používané technológie              | 1 / 2 / 3 / 4 / |
| 5                                    |                 |
| ○ Vekový priemer a počet ľudí v tíme | 1 / 2 / 3 / 4 / |
| 5                                    |                 |

**11. Aké dôležité sú pre teba nasledovné aspekty pri výbere potenciálneho zamestnávateľa?**

**1 - Veľmi nedôležité**

**2 - Skôr nedôležité**

**3 - Ani dôležité, ani nedôležité**

**4 - Skôr dôležité**

**5 - Veľmi dôležité**

- Dovoľenka nad rámec zákona, flexibilná pracovná doba 1 / 2 / 3 / 4 /  
5
- Odborné vzdelávanie 1 / 2 / 3 / 4 /  
5
- Kariérny rast 1 / 2 / 3 / 4 /  
5
- Priateľský kolektív 1 / 2 / 3 / 4 /  
5
- Neformálna organizačná kultúra 1 / 2 / 3 / 4 /  
5
- Práca na diaľku 1 / 2 / 3 / 4 /  
5
- Náplň práce 1 / 2 / 3 / 4 /  
5
- Peniaze 1 / 2 / 3 / 4 /  
5

**12. Preferuješ vedenie pracovného pohovoru v neformálnej atmosfére?**

- Áno
- Skôr áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

**13. Ovplyvní tvoj prvý kontakt s firmou prostredníctvom pohovoru tvoje rozhodnutie zamestnať sa v danej firme?**

- Áno
- Skôr áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

**14. Oceňuješ v prípade neúspechu vo výberovom konaní spätnú väzbu a vysvetlenie prečo si neúspeš?**

- Áno
- Skôr áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

**15. Poznáte spoločnosť InQool, a. s., so sídlom v Brne, ktorá sa zaoberá vývojom softvérových riešení najmä pre štátnu správu?**

- ☐ Áno
- ☐ Nie

**16. Ak ste odpovedali na predošlú otázku "Áno" uveďte odkiaľ firmu poznáte**

- ☐ Kariérne stránky spoločností
- ☐ Sociálne siete (Facebook, LinkedIn, Twitter, ...)
- ☐ Pracovné portály (Jobs.cz, StartupJobs, Smitio, ...)
- ☐ Odporúčania známych
- ☐ Študentské pracovné veľtrhy
- ☐ Iné

## **Príloha č.2**

### **Dotazník spokojnosti zamestnancov spoločnosti InQool, a. s.**

Ahojte,

chcela by som Vás poprosiť o vyplnenie môjho dotazníka k diplomovej práci zaoberajúcej sa interným personálnym marketingom spoločnosti InQool, a. s. Cieľom je zistiť Vašu spokojnosť alebo nespokojnosť s jednotlivými personálnymi činnosťami a

Za vyplnenie vopred ďakujem.

Simona Piršelová

#### **1. Aké je Vaše pohlavie?**

- ☐ Žena
- ☐ Muž

#### **2. Ako dlho pracujete v spoločnosti?**

- ☐ Menej než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ Viac než 3 roky

#### **3. Aká je Vaša pracovná pozícia?**

- ☐ Tester/ka
- ☐ Analytik
- ☐ Projektový manažér
- ☐ Back-end software developer
- ☐ Front-end software developer
- ☐ Team leader

#### **4. Mali ste počas adaptačného procesu prístup ku kvalitným informáciám nevyhnutným k výkonu práce?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**5. Mali ste počas adaptačného procesu prístup k praktickým informáciám ohľadne chodu firmy, ako napríklad organizačnej štruktúre, interných predpisoch, pracovnej dobre, benefitoch atď. ?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**6. Venoval sa Vám školiaci pracovník počas adaptačného procesu dostatočne?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**7. Boli súčasťou adaptačného procesu hodnotiace rozhovory s nadriadeným ohľadne Vášho pracovného pokroku a sociálnej adaptácie?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**8. Ste spokojný/á s frekvenciou získavania spätnej väzby zo strany nadriadeného ohľadom Vášho pracovného výkonu?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**9. Dostávate od nadriadeného pochvaly a uznanie za dobre odvedenú prácu?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**10. Považujete svoje mzdové hodnotenie adekvátne Vášmu pracovnému výkonu?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**11. Považujete ponuku zamestnaneckých benefitov za dostatočnú?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**12. Ak ste odpovedali "skôr nie" alebo "nie", napíšte dôvod, prípadne názov benefitu, ktorý Vám chýba.**

**13. Ktoré z ponúkaných benefitov oceňujete?**

- ☐ Príspevok na Multisport kartu
- ☐ Flexibilná pracovná doba
- ☐ Práca z domu
- ☐ Dovolenka navyše
- ☐ Osobný rozpočet
- ☐ Výhodný mobilný tarif
- ☐ Pet-friendly prostredie
- ☐ Firemné akcie
- ☐ Príspevok na stravovanie
- ☐ Občerstvenie na pracovisku zdarma



**14. Ako vnímate na Svojej pracovnej pozícii možnosť kariérneho rastu vo firme?**

- ☐ Na pracovnej pozícii mám možnosť kariérneho rastu
- ☐ Na pracovnej pozícii nemám možnosť kariérneho rastu, som na vrchole kariérneho rebríčka
- ☐ Moja pracovná pozícia nikdy nemala možnosť kariérneho rastu
- ☐ Neviem či moja pracovná pozícia má možnosť kariérneho rastu

**15. Poskytuje Vám firma dostatočné príležitosti na vzdelávanie?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**16. Mali by ste záujem o vzdelávací kurz, školenie v obore, v ktorom pôsobíte?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Nie
- ☐ Skôr nie
- ☐ Neviem

**17. Ak ste odpovedali na predošlú otázku áno, prosím uveďte názov kurzu/druh kurzu.**

**18. Ako ste spokojný/á s aspektmi pracovného prostredia?**

**1 - Veľmi spokojný/á**

**2 - Spokojný/á**

**3 - Neviem**

**4 - Nespokojný/á**

**5 - Veľmi nespokojný/á**

- ☐ Priestor na relax a zábavu 1 / 2 / 3 / 4 / 5
- ☐ Vybavenosť kancelárií, napr. pracovné stoly, stoličky, úložný priestor, ...)

1 / 2 / 3 / 4 / 5

- Priestor na neformálne stretnutia napr. kuchynka
- 5

1 / 2 / 3 / 4 /

**19. Ako hodnotíte vzťah s nadriadeným?**

- Priateľský
- Čisto pracovný
- Napätý

**20. Ako by ste charakterizovali Svoj vzťah ku kolegom?**

- Priateľská
- Čisto pracovná
- Napätá

**21. Prebieha medzi kolegami vzájomná spolupráca?**

- Áno
- Skôr áno
- Nie
- Skôr nie
- Neviem

**22. Máte popri práci čas aj na iné aktivity (rodina, hobby, ...)?**

- Áno
- Skôr áno
- Nie
- Skôr nie

**23. Ako často si beriete prácu domov? (nepočítajúc home office)**

- 4-krát do týždňa
- 3-krát do týždňa
- 2-krát do týždňa
- 1-krát do týždňa
- Nikdy

## Príloha č. 3 Návrh sekcie webovej stránky



O nás   Technologie   Reference   Partneri   Studenti   Kontakt

### Stáže pro bakalářské a magisterské studenty

Studenti u nás mohou absolvovat i povinnou stáž. Ta je vždy placená. Často už po pár týdnech zjistíme, že to mezi námi vzájemně funguje a ze spolupráce na pár měsíců se stane smlouva na několik let.

„InQool som začala registrovať po priemyslovom dni s partnermi FI. Okrem toho bol mojím cvičiacim dňes už kolega z inQoolu, a aj vďaka nemu sa vo mne prebudil záujem o Javu. Flexibilita, mladý a priateľský kolektív a hlavne možnosť spolupráce na bakalárskej práci boli pre mňa kľúčovými faktormi. InQool tak pôsobí ako výborná voľba pre študenta so solidným základom zo školy, ktorý chce ďalej rozvíjať aj v praxi. Za obzvlášť cenné považujem code reviews, ktoré dostávam od skúsenejších kolegov. V škole dnes často čerpám zo svojich skúseností z inQoolu a niektoré aspekty štúdia tak zvládam jednoduchšie než predtým. Uľahčením pri hľadaní rovnováhy medzi prácou a štúdiom je flexibilita a obrovská ústretovosť, či už potrebujem dlhšie voľno kvôli skúškovému, písaniu záverečnej práce alebo príprave na štátnice.“

Tatiana Fritková  
Junior Java Developer (student FI MUNI)



### Vedení bakalářských a diplomových prací

Studentům nabízíme možnost napsat u nás bakalářskou nebo diplomovou práci. Student vždy pracuje na skutečném projektu a jeho kód následně použijeme. Za čas strávený prací na projektu je finančně ohodnocen a ty nejlepší práce získají navíc speciální bonus. Každému studentovi přidělíme mentora, který se mu během psaní práce věnuje a odborně ho vede.

„Do firmy som nastúpil ešte pri škole a po pár mesiacoch som sa rozhodol napísať tu aj svoju diplomovku. Nedávno som ju obhájil a vo firme bez rozmyšľania zostal aj po štátniciach. InQool je pre mňa miesto, kde sa človek môže rýchlo vypracovať, mať zodpovednosť za svoju prácu a jednáť aj s veľkými klientmi. Žiadna nezmyselná administratíva a zložitá schvaľovacia procesy.“

Patrik Majorčík  
Software Analyst (absolvent FI MUNI)



### Částečný úvazek při studiu

Studenti mají možnost si u nás nejen přivydělávat, ale především získat praktické zkušenosti s vývojem. Můžou si "osahat", jak to chodí v zavedené IT firmě. Díky tomu je pro ně potom studium v mnoha ohledech jednodušší a srozumitelnější.

Na čem si v InQoolu skutečně zakládáme, je flexibilita. Svou pracovní dobu si každý určuje tak, aby se stihl věnovat práci, škole i svým koníčkům. Home office je samozřejmostí a nepodléhá žádnému složitému schvalování.

„Na InQool jsem poprvé narazil na Dni s průmyslovými partnery, tehdy Tibor prezentoval firmu a přišla mi hodně cool, hlavně ten přátelský přístup. V InQoolu teď píšu diplomku, a dokonce jsem minulý semestr dostal šanci být jedním z přednášejících v předmětu, který na FI jako firma učíme. To byla hodně zajímavá zkušenost.“

Libomír Gocník  
React Developer (student FI MUNI)



### Bude se ti u nás líbit, pokud:

- se nebojíš odpovědnosti a máš týmového ducha
- máš osobní drive, chceš na sobě dál pracovat a učit se od zkušenějších
- nehledáš jen pracovní kolektiv, ale i kamarády
- chceš práci nebo brigádu, kde si pracovní dobu organizuješ sám/sama
- s námi rád/a zajdeš na jedno popracovní na Jakubák



