

Personální marketing a Employer Branding

Bc. Eduarda Šuchaňová

Diplomová práce
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eduarda Šuchaňová**
Osobní číslo: **K20406**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Personální marketing a Employer Branding**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy, cíl práce a výzkumné otázky.
2. Analyzujte činnost vybrané společnosti v oblasti personálního marketingu a employer branding.
3. Navrhněte a realizujte marketingový výzkum u předem zvolené cílové skupiny.
4. Z výsledků výzkumu vyvoďte závěry, zodpovězte výzkumné otázky a navrhněte komunikační strategii employer branding pro zvolenou společnost.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

BONDAROUK, Tanya. Social Media in Human Resources management. Bingley, U.K. : Emerald, 2013, ISBN 978-1-78190-900-3
EKHLASSI, Amir. Building Brand Identity in the Age of Social Media: Emerging Research and Opportunities. IGI Global, 2018, ISBN 9781522551430
FISHER, John G. Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees. London: Kogan Page, 2014, 219 s. ISBN 9780749470135.
MANAGEMENT ASSOCIATION. Brand Culture and Identity: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. IGI Global, 2019, ISBN 9781522571162
MORSLEY, Richard et SCHMIDT, Lars. Employer Branding for Dummies. John Wiley & Son, 2017
WIMMERS, Julia. HR marketing – from job advertising to employer branding. [München]: GRIN Verlag, [2009], 23 s. ISBN 9783640449347

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Dolínková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2022**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 14.4.2022

Jméno a příjmení studenta: EDUARDA ŠUCHAŇOVA'
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práca pojednáva o personálnom marketingu a Employer Brandingu, teda budovaní značky zamestnávateľa. Hlavným cieľom personálneho marketingu je získať, stabilizovať a formovať pracovnú silu podniku. K jeho dosiahnutiu používa viacero nástrojov. Jedným z nich je Employer Branding, ktorý má za cieľ budovať dobré meno a vytvárať pozitívny obraz spoločnosti v roli zamestnávateľa v mysliach jej súčasných i budúcich zamestnancov. Cieľom diplomovej práce je vytvorenie návrhu komunikačnej stratégie Employer Brandingu pre vybranú spoločnosť. Prvú časť práce tvoria teoretické východiská, ktoré definujú kľúčové pojmy a predstavujú využívané nástroje personálneho marketingu i Employer Brandingu. Praktická časť práce analyzuje využitie jednotlivých nástrojov vybranou spoločnosťou. Projektovú časť práce tvorí návrh komunikačnej stratégie spoločne s konkrétnymi aktivitami.

Kľúčové slová: personálny marketing, personálny marketingový mix, Employer Branding, značka zamestnávateľa, Employer Value proposition

ABSTRACT

The diploma thesis deals with personnel marketing and Employer Branding. The main goal of personnel marketing is to acquire, stabilize and shape company's workforce. It uses several tools to achieve this. One of them is Employer Branding, which aims to build a good reputation and to create the positive image of the company in the role of an employer in the minds of its current and future employees. The aim of the diploma thesis is to create an Employer Branding communication strategy for a selected company. The first part of the thesis consists of the theoretical background that defines key concepts and presents the tools used in personnel marketing and Employer Branding. The practical part of the thesis analyses the use of individual tools by the selected company. The project part of the thesis consists of the proposal for a communication strategy followed by specific activities.

Keywords: personnel marketing, personnel marketing mix, Employer Branding, employer brand, Employer Value proposition

Touto cestou by som veľmi rada poďakovala vedúcej mojej diplomovej práce doc. Ing. Mgr. Olge Dolínkovej, Ph.D. za jej láskavosť, porozumenie a veľkú dávku trpezlivosti, ktorú mi počas tvorby tejto práce venovala.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a elektronická verzia nahraná do IS/STAG sú identické.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	10
1 PERSONÁLNY MARKETING.....	11
1.1 DEFINÍCIA	11
1.2 ROZDELENIE PERSONÁLNEHO MARKETINGU.....	13
1.3 NÁSTROJE PERSONÁLNEHO MARKETINGU	15
1.3.1 Marketingový mix	15
1.3.2 Rozšírený marketingový mix	18
2 EMPLOYER BRANDING	21
2.1 DEFINÍCIA	21
2.2 EMPLOYER VALUE PROPOSITION	23
2.3 EMPLOYEE EXPERIENCE	24
2.4 NÁSTROJE BUDOvania EMPLOYER BRANDU	25
2.4.1 Interné prostredie	25
2.4.2 Externé prostredie	27
2.5 BENEFITY EMPLOYER BRANDINGU	29
3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM.....	31
3.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU	31
3.1.1 Definícia marketingového problému a cieľov výskumu.....	31
3.1.2 Príprava plánov výskumu.....	32
3.1.3 Zber informácií.....	33
3.1.4 Analýza získaných informácií a prezentácia výsledkov	33
4 METODOLÓGIA VÝSKUMU.....	34
4.1 CIEĽ PRÁCE A VÝSKUMNÉ OTÁZKY	34
4.2 METODICKÝ POSTUP.....	34
4.3 VYBRANÉ VÝSKUMNÉ METÓDY	35
4.3.1 Individuálne hĺbkové rozhovory	35
4.3.2 Analýza konkurencie.....	36
II PRAKTICKÁ ČASŤ	37
5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	38
5.1 AKTUÁLNY PROBLÉM	38
6 ANALÝZA REALIZOVANÉHO VÝSKUMU.....	39
6.1 PRIMÁRNY VÝSKUM	39
6.1.1 Individuálne hĺbkové rozhovory	39
6.1.2 Zhrnutie	43
6.2 SEKUNDÁRNY VÝSKUM	44

6.2.1	Analýza personálneho marketingového mixu	44
6.2.2	Analýza komunikácie spoločnosti	48
6.2.3	Analýza konkurencie	51
6.3	VYHODNOTENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK	60
6.4	LIMITY REALIZOVANÉHO VÝSKUMU	62
	III PROJEKTOVÁ ČASŤ	63
7	NÁVRH KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE	64
7.1	HODNOTY A EVP SPOLOČNOSTI	64
7.2	CIEĽOVÁ SKUPINA KAMPANE	65
7.2.1	Persóny	65
7.3	CIELE	67
7.4	HLAVNÁ MYŠLIENKA KOMUNIKAČNEJ KAMPANE	67
8	HLAVNÉ AKTIVITY	69
8.1	NÁVRH ZMIEN V INTERNOM PROSTREDÍ	69
8.1.1	Interná komunikácia	69
8.1.2	Udržovanie dobrých vzťahov	70
8.1.3	Benefity	71
8.1.4	Odmena za doporučenie	72
8.2	NÁVRH KOMUNIKAČNÝCH AKTIVÍT PRE EXTERNÉ PROSTREDIE	72
8.2.1	Webová stránka	73
8.2.2	Sociálne siete	76
8.2.3	Inzercia	77
8.2.4	Spolupráca so školami	78
8.2.5	Proces náboru	78
8.3	HARMONOGRAM A OČAKÁVANÉ NÁKLADY	79
8.4	MERANIE ÚSPEŠNOSTI	82
8.5	RIZIKÁ A OBMEDZENIA	83
	ZÁVER	85
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	92
	ZOZNAM OBRÁZKOV	93
	ZOZNAM TABULIEK	94
	ZOZNAM PRÍLOH	95

ÚVOD

Diplomová práca sa zaoberá témou personálneho marketingu a Employer Brandingu, čo v preklade označuje budovanie značky zamestnávateľa. Na slovenskom i českom trhu sa personálnym marketingom a Employer Brandingom začína zaoberať čoraz viac firiem z dôvodu silných konkurenčných bojov pre získanie kvalifikovaných pracovníkov. Spoločnosti hľadajú preto cesty ako zvýšiť svoju atraktivitu, s čím im personálny marketing i konkrétne Employer Branding môže pomôcť.

Diplomová práca je rozdelená na tri hlavné časti: teoretickú, praktickú a projektovú. Teoretická časť poskytuje vhlad do problematiky personálneho marketingu, Employer Brandingu a marketingového výskumu. V prvej kapitole je bližšie charakterizovaný pojem personálneho marketingu, jeho rozdelenie a jeden z jeho hlavných nástrojov – personálny marketingový mix. Druhá kapitola predstavuje druhý nástroj personálneho marketingu, ktorou je Employer Branding. Okrem jeho definície sa v kapitole objavujú aj jeho dve hlavné zložky a to Employer value proposition, čo v preklade znamená hodnotová ponuka zamestnávateľa či Employee experience, ktorá popisuje skúsenosť zamestnanca v organizácii. Následne sú predstavené vybrané nástroje využívané pre budovanie značky zamestnávateľa v internom i externom prostredí. K záveru kapitoly je možné nájsť výhody, ktoré Employer Branding organizácii prináša. Tretia kapitola sa venuje marketingovému výskumu. Záver teoretickej časti tvorí metodologický postup výskumu, na základe ktorého je spracovaná praktická časť diplomovej práce.

V prvej časti praktickej časti je predstavené ambulantné centrum Fidelitas spoločne s marketingovým problémom, ktorému čelí. Praktická časť následne pokračuje analýzou realizovaného výskumu. Individuálne hĺbkové rozhovory, analýza komunikácie spoločnosti a analýza konkurencie poskytujú odpovede na definované výskumné otázky: *Akú hodnotovú ponuku zamestnávateľa spoločnosť aktuálne ponúka? Aké komunikačné kanály spoločnosť aktívne využíva? Kto sú konkurenti spoločnosti Fidelitas v roli zamestnávateľa zdravotných sestier?*

Projektová časť, ktorá využíva získané poznatky z predchádzajúcich dvoch častí, predstavuje návrh komunikačnej stratégie pre spoločnosť Fidelitas so zámerom budovania značky zamestnávateľa spoločnosti. V rámci stratégie navrhuje potenciálne zmeny v internom prostredí a komunikačné aktivity vhodné pre prostredie externé.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PERSONÁLNÝ MARKETING

Aj napriek tomu, že trh práce obchoduje s výrobným faktorom ľudského kapitálu, je ovplyvňovaný rovnakými zákonitosťami ako trh výrobkov či služieb. Z tohto dôvodu, celkom prirodzene vznikol špecifický prístup personalistiky, ktorý sa vyčlenil z personálneho manažmentu. Aktuálna situácia či postavenie podniku na trhu ovplyvňujú spôsob, akým je personálny marketing uplatňovaný. Hlavnými faktormi sú strategicky premyslené potreby firiem, ktoré berú na vedomie situáciu na iných trhoch, očakávania odberateľov, dohody s dodávateľmi či záväzky voči zamestnancom. Ďalším dôležitým faktorom sú potreby uchádzačov o prácu, ktoré môžu byť veľmi rôznorodé. (Borsíková, 2012 s. 17).

1.1 Definícia

Antošová (2005 s. 42) definuje personálny marketing ako nástroj, ktorý zásadne a systematicky využíva marketingové prístupy v oblasti ľudských zdrojov. Jeho zámerom je získať, formovať a udržať pracovnú silu vysokej kvality, ktorú firma potrebuje pre dosiahnutie svojich cieľov. Rovnako dôležitým zámerom je tiež zaujať potenciálnych uchádzačov kvalitami firmy v roli zamestnávateľa. Tie sa opierajú o dobrú zamestnávateľskú povesť a kvalitne spracovaný výskum pracovného trhu. Personálny marketing pristupuje k potenciálnym zamestnancom ako k pomyselným klientom. Jeho aktívny a efektívny prístup môže firme zabezpečiť konkurenčné výhody na trhu práce.

Veľmi podobnú definíciu uznáva aj Kubátová (2016 s. 87). V predmete využitia metód personálneho marketingu priblížila jeho ciele o čosi konkrétnejšie. Personálny marketing podľa autorky poskytuje riešenie pre nasledujúce problémy: kde hľadať a ako zaistiť pracovnú silu v požadovanej kvalite, ako dosiahnuť pozitívneho výsledku náboru pracovníka bez toho aby poskytol svoje znalosti a zručnosti konkurencii, ako nasmerovať výkon zamestnancov v súlade s firemnými stratégiami a definovanými cieľmi či samotnou firemnou kultúrou a ako ich udržať vo svojej organizácii. Primárny cieľ personálneho marketingu vníma vo vytvorení predpokladov, ktoré zaručia, že z dlhodobého hľadiska s firmou zotrávajú kompetentní a motivovaní zamestnanci. Jeho kľúčovú rolu autorka vníma, rovnako ako Kociánová (2010 s. 89), vo vytváraní dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie, konkrétnejšie povesti atraktívneho zamestnávateľa. Toto renomé má pozitívny vplyv na záujem ľudí o prácu vo vybranej spoločnosti a napomáha k zabezpečeniu požadovanej pracovnej sily, ktorá bude svoj potenciál v organizácii využívať dlhodobo.

Kociánová (2010 s. 89) vníma, že samotný personálny marketing má koncepčný charakter rovnako ako úsilie o vytvorenie dobrej zamestnávateľskej povesti či zabezpečovanie chodu organizácie po personálnej stránke. Tvrdí, že personálny marketing v mnohých prípadoch slúži ako ekvivalent pre získavanie pracovníkov. Uznáva však, že môže byť chápaný aj v širšom kontexte. Pre ilustráciu sa opiera o pohľad Koubka (2007 s. 160). Ten upozorňuje na to, že potreba získavania pracovníkov a fluktuácia zamestnancov, respektíve intenzita ich odchodu zo spoločnosti, sú veľmi úzko prepojené. Preto udržiavanie a snaha o stabilizáciu počtu zamestnancov má priamy vplyv na ich formovanie. Formovanie personálu spoločnosti je teda tiež v záujme personálneho marketingu.

Szarková (2013 s. 11-13) považuje personálny marketing za druhú etapu vo vývoji personálnej práce. Jeho vznik pripisuje potrebe organizácie reagovať sofistikovane na problémy, ktoré vznikali spoločne so zmenami na trhu práce. Rolou spomínaného typu marketingu je sledovať informácie na pracovnom trhu s prihliadaním na ponuky a predaje pracovných miest. Informácie sú následne využívané pre svoj prospech prispôbením svojho správania a spôsobu pôsobenia na externom i internom trhu pracovnej sily. Priznáva, že pracovné miesto sa môže obsahovo, charakterovo i štrukturálne prispôbiť prirodzenému vývoju na trhu. Zmeny sú vyvolávané napríklad globalizačnými procesmi, ktoré sú dôvodom zmeny marketingového správania či role organizácie v kúpno-predajných činoch. V dnešnej dobe je podľa autorky personálny marketing vnímaný ako koncepcia, vďaka ktorej organizácia môže optimalizovať svoje postupy a metódy na trhu práce s cieľom získať kvalifikovanú pracovnú silu a vďaka ktorej dosiahne svoje strategické ciele.

Personálny marketing tiež definovala Borsíková (2012 s. 18) ako „cieľavedomé získavanie, rozvíjanie a využívanie ľudského potenciálu v súlade so strategickými zámermi a cieľmi podniku a podnikovou kultúrou, pričom sú využívané nástroje marketingu. Je to súčasťou podnikovej dimenzie a etických princípov v oblasti vedenia ľudí, vyjadrujúce uznávanie hodnoty, normy a presvedčenie personálu podniku, pričom filozofickým základom je Employer Branding¹ podniku.“

Autori prihliadajú na problematiku personálneho marketingu z rôznych uhlov. Zhodujú sa v určení jeho cieľa: získať, stabilizovať a formovať pracovnú silu podniku. Personálny marketing využíva marketingový prístup a nástroje riadenia ľudských zdrojov. Snaha vybudovať dobrú zamestnávateľskú povest' organizácie si vyžaduje systematickú prácu s interným a externým trhom práce.

¹ Employer Branding bude bližšie predstavený v nasledujúcej kapitole.

1.2 Rozdelenie personálneho marketingu

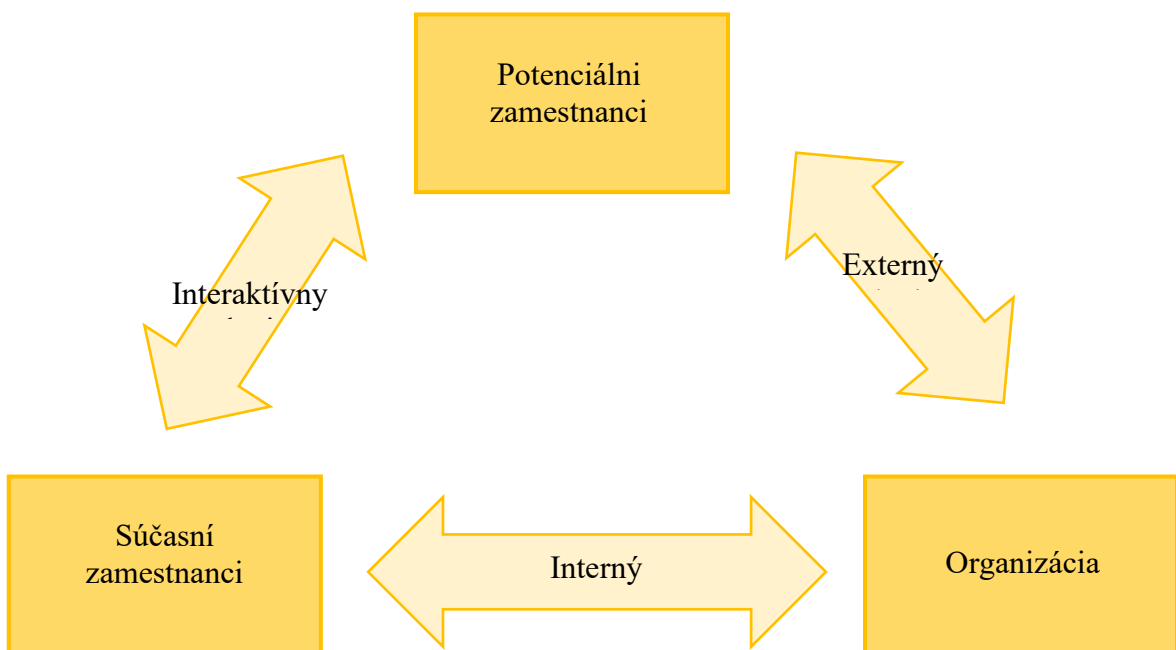
Myslívová (2017 s. 36) rozdeľuje personálny marketing na interný a externý. Priznáva, že oba typy sú úzko prepojené. Kubátová (2016 s. 87) toto rozdelenie rozširuje o interaktívny personálny marketing. Každý z typov má jasne definovanú rovinu, na ktorej organizácia interaguje. Jednotlivé kategórie sa líšia tiež typom aktivít, účelom ich využitia a mierou ovplyvnenia samotnou organizáciou. V podnikateľskej praxi je však mnohokrát zložité rozoznať personálne aktivity, ktoré sa zaraďujú len do externej oblasti. (Myslívová, 2017 s. 36)

Činnosť interného personálneho marketingu si kladie za cieľ zvýšiť prípadne stabilizovať atraktivitu organizácie v očiach súčasných zamestnancov. Organizácia sa snaží udržať si kvalifikovaných a dostatočne motivovaných pracovníkov, ktorí prijímajú podnety profesionálneho i osobnostného rozvoja. Taktiež vyvíja snahu uspokojiť očakávania personálu, ktorý pociťuje potrebu stotožniť sa so zamestnávateľom a jeho cieľmi. Pokiaľ táto snaha dosiahne úspechu, u zamestnancov je badateľná vyššia oddanosť, obetavosť, sebauspokojenie a spokojnosť so zamestnávateľom ako partnerom v pracovnom živote (Myslívová, 2017 s. 40-41). Podľa Kubátovej (2016), interný personálny marketing má za úlohu odhaliť hodnoty, ktoré majú pre zamestnancov veľký význam. Zároveň však slúži aj na odhalenie zdroja ich motivácie či demotivácie. S týmito informáciami spoločnosť ďalej pracuje a zavádza opatrenia, ktoré zvyšujú atraktivitu zamestnávateľa v očiach súčasných zamestnancov. Interný personálny marketing teda prebieha vo vnútri organizácie. Z aktivít, ktoré navrhuje Kociánová (2010 s. 89) by sa do kategórie interného marketingu mohla zaradiť personálna politika. Podľa autorky, práve ona môže ovplyvniť dobré meno organizácie ako zamestnávateľa v očiach súčasných i potenciálnych zamestnancov. Medzi jej významné faktory zaraďuje systém odmeňovania a zamestnaneckých výhod, pracovné podmienky, starostlivosť o zamestnancov či ich možnosti osobnostne a kariérne rásť.

Externý personálny marketing je tvorený rôznymi aktivitami, ktoré súvisia primárne so získavaním kandidátov a s výberom vhodných pracovníkov. V najširšom zábere zahrňuje všetky marketingové činnosti, ktoré sa spolupodieľajú na vytváraní dobrej zamestnávateľskej povesti podniku mimo podniku samotného. Jeho cieľom je atraktívne prezentovať pracovné pozície, zaujať relevantných kandidátov a naviazať s nimi kontakt (Myslívová, 2017 s. 38). Najčastejšie využívané spôsoby získavania a oslovovania potenciálnych pracovníkov sú inzercia, spolupráca so školami, či personálnymi agentúrami. Významnú rolu však zohráva i prezentácia spoločnosti vrátane sponzoringu, či jej mediálna

politika. Interakcia prebieha medzi potenciálnymi zamestnancami organizácie a organizáciou samotnou. Úroveň komunikácie, akú spoločnosť udržiava počas výberového procesu s uchádzačmi má na budovanie dobrej povesti tiež významný vplyv (Kocianová, 2010 s. 89). Spoločnosť svoje činnosti realizuje na základe analýzy pracovného trhu, analýzy potrieb a očakávaní uchádzačov o pracovné miesto (Kubátová, 2016 s. 87).

Posledným typom personálneho marketingu je interaktívny marketing. Prebieha medzi súčasnými a potenciálnymi zamestnancami organizácie. Ovplyvňuje vo veľkej miere zamestnávateľskú povest' firmy. Tvrdenia, ktoré súčasní zamestnanci o firme vyslovia svojmu blízkeho okoliu, sú považované za veľmi dôveryhodné (Kubátová, 2016 s. 87). Tento fakt predstavuje veľkú hrozbu avšak aj obrovskú príležitosť pre organizáciu. Pokiaľ zamestnanci pociťujú spokojnosť a z práce odchádzajú s pozitívnou emóciou, môžu zohrať dôležitú rolu propagátora značky zamestnávateľa (Myslívová, 2017 s. 43). Firma však tento typ personálneho marketingu nemá pod kontrolou a má naň len nepriamy vplyv. Nástroje, ktorými ho môže ovplyvniť je už spomínaná personálna politika či personálna stratégia spoločnosti (Kubátová, 2016 s. 87).



Obrázok č.1: Rozdelenie personálneho marketingu (vlastné spracovanie podľa (Myslívová, 2017; Kubátová, 2016))

1.3 Nástroje personálneho marketingu

Jednotlivé typy personálneho marketingu smerujú k jednému spoločnému cieľu. Tým cieľom je zaistenie stretu medzi ponukou a dopytom pracovnej sily. Ideálnym výsledkom dohody medzi zainteresovanými subjektami predstavuje pre organizáciu získanie a udržanie zamestnanca na vybranej pracovnej pozícii. Nástrojov, ktoré k dosiahnutiu túženého výsledku prispievajú, je preto viac. Marketing v oblasti riadenia ľudských zdrojov využíva klasické nástroje marketingu, personálneho manažmentu či personálnej práce, ale aj nástroje jemu typické. Medzi ne patrí napríklad redizajn pracovného miesta, reinžiniering, empowerment, Employer Branding, e-recruitment či marketingový mix (Szarková, 2013 s. 51).

1.3.1 Marketingový mix

Jedným z klasických marketingových nástrojov využívaných v personalistike je marketingový mix 4P (Antošová, 2005 s. 42; Szarková, 2013 s. 53; Kubátová, 2016 s. 87). Marketingový mix pozostáva zo všetkých prvkov, ktorými organizácia môže ovplyvniť dopyt po ponúkaných produktoch. Všetky tieto prvky sú zoskupené do štyroch primárnych kategórií, ktoré predstavujú jednotlivé nástroje marketingového mixu. Jedná sa o produkt (z anglického pojmu product), cena (price), miesto (place), a komunikácia (promotion) (Kotler, 2010 s. 76). Tieto základné kategórie sa v personalistike môžu vnímať nasledovne: produkt predstavuje samotné pracovné miesto. Cena zahŕňa odmenu a motiváciu poskytovanú za vykonávanú prácu. Miesto je definované miestom výkonu práce a komunikácia je samotná prezentácia a inzercia pracovnej ponuky (Szarková, 2013 s. 53; Kubátová, 2016 s.87; Antošová, 2005 s. 42). Všetky aspekty však podliehajú kontextu danej kultúry a krajiny, v ktorej firma pôsobí. Tento kontext je ovplyvňovaný spoločenskými, sociálnymi a psychologickými faktormi (Antošová, 2005 s. 42).

Produkt

Produkt, ktorý je základným nástrojom marketingového mixu, predstavuje v kontexte trhu práce samotné pracovné miesto. Firmy sa ho snažia obsadiť pretože pociťujú dopyt po pracovnej sile, respektíve po ľudskom kapitále. Kandidáti ponúkajú protihodnotu vo forme svojich schopností, talentov, času a energie. Analýza trhu práce definujúca potreby organizácie a komunikačné kanály, ktorými môže svoju cieľovú skupinu uchádzačov osloviť spoločne s analýzou pracovného miesta, hrajú v predaji pracovného miesta dôležitú

úlohu (Szarková, 2013 s. 54). Pracovné miesto je definované na základe strategického riadenia ľudských zdrojov a plánov firmy. Vďaka analýze pracovného miesta, vytvorí personálne oddelenie dokument obsahujúci popis pracovnej pozície a jej špecifikáciu (Armstrong, 1999 s. 209-210).

Popis pracovnej pozície definuje účel pracovného miesta, jeho začlenenie v organizačnej štruktúre, pracovné podmienky, hlavné povinnosti a zodpovednosti zamestnanca (Armstrong, 1999 s. 209-210). Dokument tiež môže obsahovať dodatočné informácie ako napr. rozsah právomocí v rámci pracovných postupov, dátum spracovania, či plánované budúce zmeny. Požiadavky na kvalifikáciu, znalosti a charakteristické črty osobnosti nového zamestnanca, ktoré sú nutné pre vykonávanie pracovného miesta, sú definované v špecifikácii pracovného miesta (Bláha, 2005 s. 113). Pre obsadenie voľného pracovného miesta môže organizácia využiť svoje interné prostredie, prípadne využiť metódy získavania pracovníkov z externého trhu práce (Szarková, 2013 s. 54).

Cena

Ohodnotenie produktu je druhým nástrojom marketingového mixu. Z pohľadu personalistiky sa skladá z motivácie a odmeny ponúkanej za prácu. Pracovná motivácia predstavuje „konkrétnu podobu ochoty človeka, jeho prístup k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám“. Motivácia je úzko prepojená so systémom odmeňovania (Antošová, 2005 s. 42).

Bednář (2013) vníma cenu pracovného miesta cez vynaložené náklady. Na oboch stranách zainteresovaných subjektov dochádza k snahe minimalizácie svojich nákladov, v úmysle získať, čo najvyšší zisk. Z pohľadu uchádzača o pracovné miesto náklady predstavujú faktory, ktoré musí práci obetovať. Je to napríklad čas, organizácia práce, výkon, ktorý musí podať rovnako ako prístup k práci či udržiavanie medziľudských pracovných vzťahov. Z pohľadu autora, cena nákladov na strane organizácie nie je tak jednoducho vyčísliteľná. Cena pre firmy je rovná celkovým nákladom vynaloženým na prácu zamestnanca. Nezahŕňa teda len jeho výšku mzdy, ale aj finančné či časové náklady vynaložené na jeho nábor, adaptáciu, sociálne a personálne potreby.

Miesto

Miesto alebo distribúcia je ďalším dôležitým nástrojom marketingového mixu. Antošová (2005 s. 42) a Kubátová (2016 s. 88) definujú miesto prostredníctvom podnikovej

kultúry². Szarková (2013 s. 57) predstavuje tento nástroj ako súbor činností, ktorým sa produkt dostane ku kandidátovi. Autorka ho definuje ako „priestor, kde a komu sa ponúka produkt, a zároveň spôsob presunu informácií o produkte (pracovnom mieste) k zákazníkovi (pracovnej sile).“ V kontexte trhu práce to znamená, že hľadá cesty, ktorými môže zamestnávateľ obsadiť voľnú pracovnú príležitosť kvalifikovanou pracovnou silou. Rieši pre to distribučné kanály, dostupnosť či umiestnenie.

Pre každú organizáciu môže mať efektívna distribúcia inú formu. Priama distribúcia je zabezpečovaná organizáciou samotnou, ktorá predáva produkt svojmu zákazníkovi respektíve zamestnancovi. Príkladom takejto distribúcie sú zmluvy s pracovníkmi, ktorí pre firmu pracujú dlhodobo. Ďalším príkladom sú aj osoby pracujúce na živnosť a dodávajúce svoje služby organizácii. Nepriama forma distribúcie nastáva v momente, kedy iná spoločnosť sprostredkuje organizácii obsadenie pracovnej pozície. Zabezpečujú ju napríklad personálne agentúry. Organizácie využívajú takzvaný personálny leasing, kedy zamestnanec poskytuje svoju prácu organizácii avšak zmluvu má uzavretú s personálnou agentúrou. Takýto typ distribúcie poskytuje benefity organizácii vo forme zníženia právnych a investičných rizík, možnosť využiť schopnosti pracovníka len v čase, kedy to naozaj potrebuje bez nutnosti hľadania jeho nového uplatnenia v organizácii. Problém však predstavuje obmedzená príležitosť vybudovať si vzájomnú dôveru či istú dávku lojality medzi zamestnancom a firmou. Nevýhody, ktoré plynú zo zamestnania v personálnej agentúre pre zamestnanca sú napríklad obmedzené možnosti v kariérom raste, či ďalšom rozvoji pracovného života (Bednár, 2013).

Výber správnych distribučných kanálov je veľmi dôležitý pre výkonnosť podniku. Či už si vyberie zamestnancov prostredníctvom interných personálnych špecialistov alebo externých pracovníkov personálnej agentúry, vyberá si spolupracovníkov vďaka ktorým môže alebo nemusí dosiahnuť svoj pracovný potenciál (Szarková, 2013 s. 57).

Komunikácia

Štvrtý nástroj marketingového mixu v kontexte personálneho marketingu predstavuje prezentáciu pracovnej ponuky a inzerujúcej firmy. Za cieľ si kladie budovať dobré meno a silnú značku spoločnosti v roli zamestnávateľa ako v internom tak i v externom prostredí trhu práce. Jej význam môže spočívať tiež v budovaní pozitívneho postoja cieľovej skupiny uchádzačov a zvyšovaní jej preferencií k práci vo vybranej

² Definíciu podnikovej kultúry bude venovaná časť v kapitole 2.4.1.

spoločnosti. V neposlednom rade komunikácia slúži k informovaniu potenciálnych zamestnancov o voľnej pracovnej pozícii prostredníctvom médií, prípadne prostredníctvom svojich súčasných pracovníkov (Bednář, 2013).

Komunikácia pracovnej príležitosti by mala byť jasná, zrozumiteľná, zaujímavá a motivačná. Vhodnosť metód, ktoré organizácia pri prezentácii ponuky použije, môže podliehať rôznym faktorom. Atraktivita profesie, význam pracovného miesta vo firme či dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily sú ich príkladom. Organizácia by mala byť dostupná a ochotná komunikovať s prípadným kandidátom. Potenciálny uchádzač o prácu, by sa z ponuky mal dozvedieť všetky dôležité informácie: detailné informácie o pracovnom mieste vrátane názvu pracovnej pozície, stručný popis činností a zodpovedností, požiadavky na dosiahnuté vzdelanie či osobnostné črty uchádzača. Informácie môžu byť rozšírené o popis kvality pracovného života, ďalších možnostiach vzdelávania, rozvoja a podobne. Je však dôležité, aby informácie zodpovedali realite (Antošová, 2005 s. 44).

1.3.2 Rozšírený marketingový mix

Marketingový mix 4P sa v očiach niektorých autorov zdal byť limitujúci. Práve preto navrhli jeho rozšírenie o ďalšiu zložku, prípadne zložky.

Bednář (2013) rozšíril marketingový mix o piate P vo forme osobnosti (z anglického personality). Tento nástroj definuje role, ktoré budú pracovník a organizácia zaujímať vo vzájomnosť vzťahu. Organizácia pri výbere nového zamestnanca kladie dôraz na jeho odbornosť i osobnostné črty. Od budúceho zamestnanca vyžaduje schopnosť plniť úlohy spojené s pracovnou pozíciou a vykazovať vhodné správanie. Sledované kritériá pomôžu organizácii predikovať, či sa kandidát bude schopný stotožniť s filozofiou a hodnotami firmy z dlhodobého hľadiska. Pre uchádzača sú tiež dôležité očakávania, ktoré voči firme pociťuje. Sú to napríklad osobnosť firmy, jej imidž na pracovnom trhu a jej firemná kultúra. Pokiaľ má organizácia vybudovanú silnú osobnosť, verejnosť jej pripisuje ľudské vlastnosti a povahové črty ako napríklad dôveryhodná, nekonvenčná, mladá, veselá a podobne.

Fisher (2014 s. 118) rozširuje základný marketingový mix o angažovanosť zamestnancov (z anglického participation). V dnešnom svete plnom informácií, sa od firiem očakáva dôvernejšia komunikácia. Verejnosť vyžaduje viac než všadeprítomné reklamné tvrdenia typické napríklad pre push stratégiu. Očakáva sa, že organizácia bude podnecovať konverzáciu s jej priaznivcami a vybudovanou komunitou. Jednou z možností je zapojenie svojich zamestnancov v rámci rozvoja svojej značky zamestnávateľa.

Ďalší autori marketingovému mixu v personalistike pripisujú podobu marketingového mixu 7P, ktorý bol pôvodne definovaný pre služby. Jeho základná forma je rozšírená o ľudský faktor (z anglického people), procesy (process) a materiálny predpoklad (physical evidence) (Kozel, 2006 s. 242).

Ľudský faktor predstavuje personál, ktorý pre spoločnosť pracuje. Pre proces náboru potenciálneho kandidáta hrajú však najdôležitejšiu rolu tí zamestnanci, ktorí s ním prichádzajú do styku ako prví. Najčastejšie sa jedná o personálne oddelenie spoločnosti. Tak ako v marketingovom mixe služieb, vybraní zamestnanci by mali reprezentovať hodnoty firmy. Je to z toho dôvodu, že zákazníci respektíve kandidáti nevedia oddeliť produkt od pracovníka, ktorý ho ponúka. V predstavách kandidáta teda náboroví pracovníci stelesňujú organizáciu a to na úrovni osobnosti i odbornosti. Do procesu náboru je možné zapojiť všetkých pracovníkov spoločnosti. Je však nutné ich na to vopred pripraviť a dodať im nutné vzdelanie. Príprava zabezpečí úspešnosť náborového procesu a prínos najlepších možných výsledkov. Snaha zamestnancov by mala byť odmenená. Pre priamy vplyv na budovanie dôveryhodnosti spoločnosti v roli zamestnávateľa sa odporúča realizovať výberový proces v rámci organizácie a nedelegovať ho na iné subjekty ako sú napríklad personálne agentúry (Soficá, 2014 s. 87). Je nutné poznamenať, že na zapojených zamestnancov do tohto procesu vplýva mnoho faktorov. Je to napríklad ich spokojnosť so zamestnaním, spokojnosť s pracovnými podmienkami, ich motivácia a podobne (Kozel, 2006 s. 246).

Procesy zahŕňajú logickú následnosť krokov, ktoré pritiahnu pozornosť potenciálneho kandidáta k spoločnosti až k získaniu pracovného miesta. Z pohľadu kandidáta by mal byť proces plynulý a efektívny. Rovnako ako pri službách, aj v prípade personálneho marketingu je nutné poskytovať kandidátovi dôležité informácie, odpovede na jeho otázky a zníženie časovej náročnosti výberového procesu. Náborár by preto mal byť k dispozícii pre vysvetlenie procesu či ponúknuť dobrej rady. Spoločnosť by si mala dať záležať na spôsobe, akým odmietne kandidátov v priebehu výberového procesu. Kandidát, s ktorým by sa táto skutočnosť komunikačne nezvládla na štandardnej úrovni by mohol zdieľať svoju negatívnu skúsenosť so svojim okolím. Nábor a vzťahy s verejnosťou idú totiž ruka v ruku (Soficá, 2014 s. 87).

Materiálny predpoklad je hmatateľným prvkom služby respektíve pracovného miesta. Jedná sa o vzhľad budovy, vzhľad a vybavenosť pracoviska či marketingové predmety (Ivy, 2008). Z pohľadu Soficá (2014 s. 85-87) materiálny predpoklad v kontexte personálneho marketingu predstavuje možnosť kandidáta zažiť pracovné miesto predtým,

než podpíše s organizací zmluvu. Sprostredkovať potenciálnemu zamestnancovi atmosféru a pracovnú náplň pracovnej príležitosti je možné vďaka svediam aktuálneho personálu vo forme videí, či článkov. Ďalšou, oveľa zážitkovejšou formou sú možnosti zažiť bežný deň v práci a firemnú kultúru na vlastnej koži prostredníctvom dní otvorených dverí, stáží, konferencií či prednášok. Tieto formy so sebou prinášajú aj možnosť viesť dialóg s aktuálnym zamestnancom spoločnosti vo formálnom či neformálnom prostredí.

2 EMPLOYER BRANDING

Ako už bolo vyššie spomenuté, personálny marketing využíva viacero nástrojov pre dosiahnutie svojich cieľov. Jedným z nich je práve Employer Branding, ktorý v preklade znamená budovanie značky zamestnávateľa. Employer Branding ponúka možnosti ako pracovať so značkou zamestnávateľa, teda Employer Brandom. Ten bol prvýkrát zmienený autormi Ambler a Barrow v roku 1990 v kontexte personálneho manažmentu (Management Association, 2019). Nasledujúca kapitola poskytne definíciu dôležitých pojmov, vysvetlenie jednotlivých zložiek, ktoré Employer Branding tvoria, predstavenie využívaných nástrojov a vymedzenie vybraných benefitov, ktoré prináša.

2.1 Definícia

Employer Branding je nástroj, ktorý napomáha spoločnosti definovať, diferencovať a všeobecne podporiť signály organizácie komunikované jej súčasným a zároveň budúcim potenciálnym zamestnancom. Jedná sa o marketingovú techniku, ktorá si kladie za cieľ budovanie značky, imidžu a dobrého mena firmy v personálnej oblasti (Szarková, 2013 s. 52).

Borsíková (2012 s. 131) definuje Employer Branding ako nástroj, vďaka ktorému je možné budovať pozitívne meno spoločnosti v roli zamestnávateľa. Poskytuje spôsob, akým je možné v očiach zákazníka odlíšiť imidž výrobkov od imidžu spoločnosti v danej roli. Fakt, že firma ponúka kvalitné výrobky na trhu a stelesňuje špičku v odbore, v ktorom pôsobí, neznamená že je v skutočnosti aj dobrým zamestnávateľom. Značka zamestnávateľa poskytuje možnosti prezentácie aspektov, ktoré hrajú dôležitú rolu pri výbere zamestnávateľa ako napríklad pracovné podmienky.

Petkovic citovaný v diele autorky Wimmers (2009 s. 12) definuje Employer Branding na základe jeho cieľa. Cieľom vybraného nástroja je rozvinúť explicitné vyjadrenie preferencie zamestnávateľa oslovenej cieľovej skupiny. Nejedná sa preto len o vytvorenie loga či značky, ktorá by predstavovala spoločnosť ako zamestnávateľa. Ide o budovanie prítiažlivého obrazu celej organizácie.

Mosley a Schmidt (2017 s. 8) definujú Employer Branding ako proces vytvárania atraktívneho pracovného miesta, ktoré následne ponúka ľuďom, ktorých schopnosti a vedomosti sú potrebné na to, aby sa naplnili strategické ciele spoločnosti. Hlavnou stratégiou Employer branding je využívanie pull marketingu. Vytvára teda obraz spoločnosti, ktorý je pre potenciálnych zamestnancov veľmi prítiažlivý.

Employer Branding je podľa Forsey (2020) nástroj, vďaka ktorému sa spoločnosť predstavuje uchádzačom o zamestnanie a súčasným zamestnancom spoločnosti. Čím je ich vnímanie spoločnosti pozitívnejšie, tým má organizácia väčšiu šancu prilákať špičkové talenty. A čo je tiež dôležité, pozitívny imidž spoločnosti môže pomôcť udržať si kľúčových zamestnancov vo firme.

Spoločnosť Phenom³ (2021) vníma značku zamestnávateľa ako spôsob, vďaka ktorému sa spoločnosť odlišuje od konkurencie. Je to však aj synonymum pre reputáciu danej firmy. Employer Branding ovplyvňuje ako na organizáciu nahliadajú potenciálni i súčasní zamestnanci. Reputácia ekonomického subjektu ich preto môže zaujať, ale i odradiť. Employer Branding by mal reflektovať hodnoty organizácie.

Annette Frem, ktorá prispela svojimi myšlienkami do knihy autorky Rosethron (2016 s. 42), vníma employer branding ako dohodu medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Oba subjekty musia do pracovného vzťahu priniesť istú hodnotu. Hodnotová ponuka zamestnávateľa bude vysvetlená v nasledujúcej podkapitole.

Employer Branding môže byť využívaný aj ako súčasť iných nástrojov personálneho marketingu. Môže byť zahrnutý do procesu vytvárania značky žiadaného predávaného pracovného miesta, môže vyzdvihovať cenové výhody pracovnej príležitosti, môže sa premietiť do vybraného spôsobu komunikácie smerujúcej k potenciálnym kandidátom, alebo sa podieľať na tvorbe imidžu prostredníctvom masovej komunikačnej kampane s jasným zacielením. Tento nástroj podporuje šírenie dobrého mena spoločnosti v roli zamestnávateľa v spolupráci s PR⁴ a podieľa sa na konkrétnych aktivitách realizovaných s cieľom posilniť status spoločnosti v roli preferovaného zamestnávateľa (z anglického employer of choice) (Szarková, 2013 s. 52).

Pre zhrnutie, Employer Branding by bolo možné definovať ako nástroj pre budovanie dobrého mena a vytváranie pozitívneho obrazu spoločnosti v roli zamestnávateľa v mysliach jej súčasných i budúcich zamestnancov. Hlavným cieľom je stať sa preferovaným zamestnávateľom pre súčasné a budúce kvalifikovaných talenty. Značka zamestnávateľa poskytuje možnosť odlíšiť sa od konkurencie vďaka jasnej ponuke hodnôt a kvalitnej skúsenosti, ktorú spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje.

³ Phenom je globálna technologická HR spoločnosť, ktorej zmyslom je pomôcť nájsť tú správnu prácu miliarde ľudí. (Phenom, 2021)

⁴ Public relations, v preklade vzťahu s verejnosťou, zahŕňujú rôzne aktivity, ktoré podporujú, prípadne bránia meno spoločnosti. (Kotler, 2013 s. 567)

2.2 Employer value proposition

Hodnotová ponuka zamestnávateľa je známa tiež pod pojmom Employer value proposition, ďalej len EVP. Stelesňuje kvality organizácie, s ktorými by organizácia chcela byť spájaná v mysliach subjektov na trhu práce. Vyjadruje jasné dôvody, prečo je vo firme výhodné pracovať. Zdôrazňuje čo súčasní či budúci zamestnanci môžu od organizácie ako zamestnávateľa očakávať a čo naopak organizácia požaduje od nich na oplátku. Zamestnávateľa, ktorí dokážu jasne zadefinovať a vykomunikovať svoje EVP, efektívnejšie pritiahnú talenty, dosiahnu väčšiu angažovanosť zamestnancov a vyššiu mieru ich stabilizácie v organizácii (Mosley, 2017 s. 63). Organizácia ponúka potenciálnym zamestnancom napríklad hodnotu vo forme firemnej reputácie a značky, firemnej kultúry, odmeny a uznania, či možnosti sebarealizácie. Potenciálny zamestnanec za prijatie tejto ponuky venuje organizácii svoj čas, schopnosti, vedomosti, skúsenosti a prístup, ktorým by firmu mohol posunúť vpred. Značka zamestnávateľa má za úlohu tieto imaginárne misky váh vyvažovať a snažiť sa o naplnenie očakávaní na oboch stranách (Rosethorn, 2016 s. 42).

EVP pomáha definovať esenciu spoločnosti. V prípade, že spoločnosť začne budovať značku zamestnávateľa, mala by jej prezentáciu zakomponovať do propagačných materiálov, ktoré sa viažu na propagáciu pracovného miesta. V inzerátoch pracovnej pozície, či pri náborových pohovoroch by preto EVP, vrátane firemnej kultúry, malo byť predstavené skôr než formy finančných či nefinančných foriem odmeny (Brad Hill, 2020 s. 24).

Fisher (2014 s. 180-181) vysvetľuje EVP ako dôležité detaily pracovnej ponuky, ktoré môžu kandidáta motivovať prijať pracovnú príležitosť. Značka zamestnávateľa nemusí presne kopírovať vybudovanú značku organizácie na trhu produktov či služieb, avšak nemali by si odporovať. Záleží to od oblasti, v ktorej organizácia pôsobí a od potrieb, ktoré potrebuje naplniť prostredníctvom náboru nových zamestnancov. Preto každá organizácia, ktorá si chce budovať úspešnú značku zamestnávateľa, by mala analyzovať aké sú motivácie zamestnancov pre výber svojho budúceho zamestnávateľa v konkrétnej oblasti. Napríklad kandidát, ktorý je špecializovaný pre prácu na obchodnom oddelení, môže byť motivovaný dosiahnutím vlastných osobných cieľov, vidinou lepšej životnej úrovne a podobne. Technické pracovné miesto môže priťahovať kandidátov so zámerom podieľať sa na vývoji unikátnych a inovatívnych produktov. Aj napriek tomu, že by organizácia ako celok mala mať jasne definované svoje EVP, niektorým oblastiam a funkciám to bude vyhovovať viac a iným menej. Aj v prípade pracovných pozícií, pre ktoré vymedzené EVP spoločnosti

nebude hlavnou motiváciou, by malo byť kandidátom odprezentované. Je to predsa súčasť pracovnej skúsenosti, ktorú firma ponúka (Brad Hill, 2020 s. 24).

2.3 Employee experience

Rosethorn (2016 s. 20) definuje pojem Employee experience, ktorý spoločne s EVP vytvára značku zamestnávateľa. Employee experience, v preklade skúsenosť zamestnanca, vyjadruje hodnotu, ktorú firma zamestnancovi odovzdáva v priebehu životného cyklu zamestnanca pracujúceho v danej firme. Táto hodnota zahŕňa splnené či nesplnené sľuby či celkový prístup zamestnávateľa voči zamestnancovi. EVP sa zameriava na akvizíciu nového talentu, avšak bez prístupu firmy voči zamestnancovi po jeho nábore a adaptácii, by budovanie značky zamestnávateľa nebolo úspešné.

Životný cyklus zamestnanca predstavuje Annette Frem v diele autorky Rosethron (2016 s. 51). Vníma, že sa cyklus skladá z troch dôležitých fáz. Prvá fáza zodpovedá štádiu, keď sa potenciálny zamestnanec zaujíma o pracovné miesto. Je teda kandidátom. V druhej fáze sa jedná o zamestnanca. Tretiu fázu zamestnanec dosahuje v momente, kedy opúšťa pracovný vzťah so zamestnávateľom a stáva sa tzv. alumni. Každá z týchto fáz je ovplyvňovaná internými procesmi, zákonmi, či ďalšími dôležitými faktormi, ktoré vplyvajú na daný subjekt každodenne. Pre fázu kandidáta je dôležitá zvolená marketingová stratégia zameriavajúca sa na nábor zamestnancov vrátane zvolených marketingových kanálov. Ďalším dôležitým procesom je proces náboru, starostlivosť o kandidáta, výber pracovníka a jeho hodnotenie. Druhá fáza, fáza zamestnanca, prechádza zoznamovacím a tzv. onboarding procesom. Vplýva na neho firemná kultúra a spôsob manažérskeho vedenia, možnosti rozvoja a tréningov, možnosti kariérneho rastu a celkový manažment talentu. Ďalším dôležitým faktorom je odmeňovací a hodnotiaci systém vrátane benefitov, interná komunikácia a pracovné priestory. Tretiu fázu ovplyvňuje proces odchodu zamestnanca, jeho prepúšťanie a sieť ostatných alumni. Autorka vníma, že rolou Employer Brandingu je tiež identifikovať, kontrolovať a posudzovať tieto aspekty s ohľadom na očakávané požiadavky od zamestnanca. Faktory, ktoré nespĺňajú predstavy a hodnoty, ktoré značka zamestnávateľa propaguje, predstavujú riziko nedodržania nastavených očakávaní. Dopad tohto zlyhania nikdy nie je pozitívny. Jeho následkom môže byť odmietnutie pracovného miesta kandidátom v procese náboru, či pasívny prístup zamestnancov.

2.4 Nástroje budovania Employer Brandu

Pre budovanie značky zamestnávateľa je možné využiť rôzne nástroje. Je možné ich rozdeliť podľa prostredia, v ktorom sú aplikované. V prvom rade budú predstavené vybrané nástroje ovplyvňujúce vnútorné prostredie organizácie. Druhá časť tejto podkapitoly sa bude venovať vybraným nástrojom externého prostredia.

2.4.1 Interné prostredie

Značka zamestnávateľa v internom prostredí je tvorená hodnotami, ktoré sú pre každú organizáciu jedinečné. Medzi ne patrí firemná kultúra, odmeňovací systém zamestnancov, alebo interná komunikácia (Reiners, 2020). Tieto aspekty budú v najbližších riadkoch vysvetlené.

Firemná kultúra

Firemná kultúra tvorí základ kvalitného Employer Brandu. Predstavuje základ pre definovanie vízie, misie a hodnoty organizácie. Vytvára pracovnú atmosféru, pozitívne či negatívne vplýva na formovanie medziludských vzťahov a je prítomná vo všetkých aspektoch spolupráce personálu na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry (Myslivcová, 2017 s. 54).

Halík (2008 s. 115) podnikovú kultúru definuje ako súhrn písaných a vyslovených pravidiel, podľa ktorých sa firma riadi v určitých prípadoch a situáciách. Určuje firemnú komunikáciu vo vnútornom prostredí firmy, atmosféru, štýl práce a subordinačný postup. Význam firemnej kultúry stúpa s veľkosťou organizácie.

Firemná kultúra je tvorená symbolmi, praktikami a spôsobom vyjadrovania. Symboly sa využívajú primárne na vizuálnu komunikáciu. Najčastejšie majú formu loga, či firemného oblečenia. Symboly môžu predstavovať aj verejne známe osobnosti, ktoré sa vyjadria na margo spoločnosti. Dobré zvolené symboly môžu podporovať základné hodnoty spoločnosti a môžu byť vnímané v pozitívnom svetle. Praktiky sú tvorené hodnotami firmy, zaužívaným správaním, rituálmi a ceremoniálmi, ktoré môžu mať praktické dôvody, ale sú tiež nosičom určitého posolstva. Spôsob vyjadrovania je prepojený so systémom komunikácie. Jeho úlohou je výmena informácií. Vyjadruje súbor písaných i nepísaných pravidiel, ktoré usmerňujú firemnú kultúru v internom i externom prostredí. Pravidlá sa dotýkajú predpísaného spôsobu správania a vyjednávania vo firme, formálnej i neformálnej normy, či pracovnej atmosféry (Stýblo, 2010 s. 37).

Armstrong (2015) rozdeľuje kultúru organizácie na hodnoty, normy, artefakty a štýl riadenia. Hodnoty stelesňujú presvedčenia, ktoré definujú čo je pre organizáciu dobré, a čím by sa mala riadiť. Sústavou hodnôt sa môže riadiť vrcholový manažment, prípadne celá organizácia. Vplyv definovaných hodnôt môže byť rôzny. Závisí od ich začlenenia do bežného pracovného života. Hodnoty sú uplatňované vďaka normám a artefaktom alebo žargónom organizácie, či ďalej vďaka rituálom, príbehom a mýtom. Normy predstavujú nepísané pravidlá, ktoré slúžia ako neformálny návod k tomu, ako sa v organizácii správať. Určujú, čo zamestnanci majú prípadne nemajú hovoriť, v čo majú veriť, či ako sa majú obliekať. Tradujú sa ústne a ich dodržiavanie je vynucované reakciami ľudí. Artefakty autor definuje ako viditeľné a hmatateľné aspekty organizácie, ktoré ľudia vnímajú zmyslami: sluchom, zrakom alebo citom. Tieto aspekty im pomáhajú lepšie pochopiť podnikovú kultúru. Artefakty môžu predstavovať pracovné prostredie, tón a jazyk komunikácie, či spôsob oslovovania. Štýl riadenia predstavuje prístup, s akým manažéri pristupujú k ľuďom. Uplatňovaný prístup vedenia zamestnancov môže byť definovaný v medziach nasledujúcich extrémov: charizmatičký a necharizmatičký, autokratický a demokratický, kontrolujúci a podporujúci, transakčný a transformačný. Štýl riadenia sa môže líšiť od aktuálnej situácie a momentálneho pocitu.

Systém odmeňovania

Jednou z charakteristík efektívneho odmeňovania zamestnancov je obojstranné prijatie systému odmien zamestnávateľom a pracovníkom. Takto schválený systém vedie k harmonickým vzťahom vo firme a zabezpečuje dosahovanie požadovaného výkonu. Odmena je najčastejšie vnímaná vo forme mzdy, platu, či prémie. Odmena za prácu však nemusí predstavovať len peňažnú formu. Moderná personalistika vníma systém odmeňovania v širšom kontexte, ktorý zahŕňa napríklad zamestnanecké výhody, možnosť kariérneho rastu, odvody pre zdravotnú a sociálnu poisťovňu, pochvaly, možnosti vzdelávania, pozvanie na slávnostný obed prípadne večeru, prístup k rozmanitej a zaujímavej práci, vytváranie priaznivých pracovných podmienok a podobne. Vnútorne pocity pracovníka spojené s náplňou svojej pracovnej pozície môžu tiež hrať rolu v systéme odmeňovania. Jedná sa napríklad o pocity úspechu, užitočnosti, sebarealizácie, sociálneho statusu plynúceho z kariérneho postavenia, pocit vlastného významu, neformálne uznanie svojho okolia či mnohé ďalšie. Odmeny vnútorného charakteru majú individuálnu povahu pretože sa opierajú o hodnoty, ktoré sú pre pracovníka dôležité, jeho charakter, či vlastné potreby. Aj napriek tomu, že ich organizácia nemá pod kontrolou, ich naplňovanie je v jej

záujme. A to hlavne z dôvodu spokojnosť pracovníka, ktorá ovplyvňuje jeho prístup k práci a produktivitu (Koubek, 2011).

Interná komunikácia

V organizácii by mala byť zabezpečená obojstranná komunikácia. V jednom smere interná komunikácia umožňuje vedeniu a manažérom poskytovať informácie svojmu personálu o záležitostiach, ktoré sa ich týkajú. V druhom smere poskytuje príležitosť zamestnancom vyjadriť svoj názor k vybraným oblastiam. Zvládnutá interná komunikácia zvyšuje angažovanosť pracovníkov. Vedenie spoločnosti by malo zamestnancov informovať o cieľoch, stratégiách, politikách a výsledkoch, ktoré spoločnosť dosahuje. Mala by zahŕňať aj očakávania, ktoré od zamestnancov vyžaduje, o nových príležitostiach rozvoja a vzdelávania. Keď zamestnanci vedia, čo sa firme podarilo dosiahnuť alebo aký je najbližší plánovaný cieľ, sú odhodlanejší pridať ruku k dielu. V prípade, že sa v organizácii plánujú nejaké zmeny, vďaka komunikácii je možné vysvetliť zamestnancom príčiny a následky nových zmien. Efektívna komunikácia vytvára u zamestnancov pocit dôvery pretože lepšie rozumejú strategickým krokom, ktoré firma uskutočňuje (Armstrong, a iní, 2015).

Pre zabezpečenie efektívnej komunikácie v rámci spoločnosti, je nutné aby spĺňala isté charakteristiky. Komunikácia by mala byť jasná, pochopiteľná, stručná a systematická. Mala by prebiehať pravidelne. Ďalšími jej hlavnými znakmi by mala byť relevantnosť, včasnosť a adresnosť. Vždy by sa k nej malo pristupovať s dávkou empatie, a predvídania možnej reakcie na podávanú informáciu. Pre jej realizáciu sú potrebné komunikačné prostriedky (Armstrong, a iní, 2015). Pre dosiahnutie maximálnej efektivity internej komunikácie, je potrebné zvoliť správny komunikačný prostriedok pre poskytnutie informácie konkrétnemu publiku. Zvolenie nevhodného kanálu, môže spôsobovať zbytočné preťaženie personálu a spomalenie zabehnutých procesov. Preto je dôležité, aby organizácia k jeho voľbe pristupovala systematicky, s ohľadom na druh informácie, komunikačný štýl, tón alebo formát. Najčastejšie využívané komunikačné kanály v internom prostredí sú e-mail, telefónne rozhovory, textové správy, porady, intranet, neformálne rozhovory, webináre, hovory uskutočňované prostredníctvom online platforiem ako sú Zoom alebo Google Meet a firemné obežníky (Hawker, 2018 s. 220).

2.4.2 Externé prostredie

Externá komunikácia Employer Brandingu má za úlohu informovať kandidátov a verejnosť o hodnote, ktorú vytvára spoločnosť pre svojich zamestnancov v internom

prostředí. Hodnotu je možné dlhodobě komunikovat napříč různými komunikačními kanály například prostřednictvím kariérních stránek, sociálních médií či prepracovaného popisu pracovních pozicí (Reiners, 2020).

Kariérne stránky

Kariérne stránky spoločnosti môžu mať dve hlavné podoby. V prvom prípade, môžu byť súčasťou hlavnej webovej stránky organizácie, ktorá je určená primárne propagácii produktov a služieb. Jedná sa tak o kariérnu mikrostránku. Túto variantu využívajú primárne menšie spoločnosti. Druhou možnosťou je vybudovanie samostatného kariérneho webu, ktorý poskytuje viac priestoru pre vyjadrenie firemných hodnôt a detailnejšieho predstavenia spoločnosti. Tento variant požaduje však vyššie finančné a časové náklady (Tvrdá, 2021). Jeden i druhý variant poskytuje však priestor pre Employer Branding. Ponúka bližšie informácie o chode spoločnosti uchádzačom o prácu. Zvýrazňuje prvky firemnej kultúry, hodnoty spoločnosti, zamestnanecké benefity a ďalšie charakteristické črty spoločnosti v roli zamestnávateľa. Je to ideálne miesto, kde je možné zdieľať posolstvo a príbeh svojej značky z inej perspektívy (Phenom, 2021).

Kariérne stránky by mali obsahovať predstavenie aktuálnych voľných pozícií, zamestnaneckých výhod a benefitov a jednoduchý zrozumiteľný kontaktný formulár (Tvrdá, 2021). Môžu tiež obsahovať referencie a svedectvá aktuálnych spokojných zamestnancov z rôznych oddelení pracujúcich na odlišných pracovných miestach. Tento typ obsahu funguje ako sociálny dôkaz, ktorý pomáha zvyšovať dôveryhodnosť spoločnosti a buduje pozitívne vnímanie značky zamestnávateľa. Svedectvá môžu byť zverejnené vo forme citácií, článku, či video obsahu. Video obsah môže ukázať aspekty, ktoré majú zamestnanci radi na svojej práci v konkrétnej firme. Táto forma môže jednoduchšie zachytiť pozornosť kandidátov. Stránka môže byť rozšírená o funkciu Chatbota, ktorý môže mať poskytovať priateľské odpovede na najčastejšie kladené otázky (Phenom, 2021).

Sociálne siete

Sociálne siete pre nábor nových zamestnancov dnes podľa spoločnosti Phenom (2021) využíva 92% spoločností. Pri výbere zamestnania až 62% uchádzačov o prácu zvažuje pracovnú ponuku s prihliadaním na vybudovanú značku zamestnávateľa prostredníctvom sociálnych médií. Sociálne siete LinkedIn, Facebook, či Twitter predstavujú významné komunikačné kanály pre budovanie značky zamestnávateľa. Organizácie môžu vďaka nim tvoriť zaujímavý obsah a oslovovať nové publiká svojich

zákazníkov či uchádzačov o prácu (Bondarouk, 2013 s. 35). V súčasnosti sa medzi sociálne siete vhodné pre budovanie značky zamestnávateľa zaraďuje aj TikTok. Každá z platforiem má trochu iné využitie a štýl komunikácie. Výber sociálnej siete pre účely budovania Employer Brandu závisí od profilu zamestnancov, ktoré firma aktuálne zamestnáva, respektíve ktorých by chcela zamestnávať v budúcnosti (Phenom, 2021).

Obsah zdieľaný na sociálnych sieťach by mal byť nápomocný, podporujúci angažovanosť komunity, dôležitý a ľahko zapamätateľný (Phenom, 2021). Reiners (2020) predstavuje základné myšlienky, ktoré by organizácia mala zakomponovať do svojho obsahu pre úspešné budovanie značky zamestnávateľa. Jednou z nich je predstavenie firemnej kultúry. Zverejňovanie útržkov každodenného firemného života môže pritiahnúť kandidátov z dôvodu atraktívneho pracovného prostredia a atmosféry na pracovisku. Druhou myšlienkou je zapojenie a predstavenie súčasných zamestnancov spoločnosti. Je to spôsob, akým firma môže verejne oceniť a vyzdvihnúť individualitu svojich zamestnancov, ich výsledky a prínos pre organizáciu. Ekhlasi (2018 s. 143) definuje 5 základných dimenzií, ktoré by mal obsah zdieľaný na sociálnych sieťach pokrývať pre zvýšenie atraktivity zamestnávateľa. Prvou dimenziou je sociálny aspekt organizácie, ktorý preukazuje dobré vzťahy na pracovisku. Druhou dimenziou je poskytovaná ekonomická hodnota zamestnancom. Zahŕňa informácie o odmenách a benefitoch, ktoré si zamestnanci užívajú za odvedenú prácu. Rozvojový aspekt personálu je treťou dimenziou. Mal by poukazovať na fakt, že je zamestnanec vo firme spokojný aj vďaka rozvojovým aktivitám, ku ktorým má prístup. V poradí štvrtou dimenziou je prístup organizácie. Poukazuje na spôsob, akým organizácia pristupuje ku svojim zákazníkom. Posledná dimenzia označuje inovatívny prístup organizácie, ktorý sa môže odzrkadliť vo vzťahu ku produktom či službám, ktoré ponúka.

Výhodou používania sociálnych sietí je napríklad rýchla odozva kandidátov (Ekhlasi, 2018 s. 142), alebo cena oslovenia potenciálnych uchádzačov, ktorá je nižšia v porovnaní s klasickými komunikačnými kanálmi využívanými pre nábor zamestnancov v minulosti (Bondarouk, 2013 s. 35).

2.5 Benefits Employer Brandingu

Employer Branding predstavuje riešenie pre rôzne typy spoločností. Benefitovať z jeho činností môžu teda veľké i malé spoločnosti. Každá spoločnosť má svoju značku zamestnávateľa od momentu, kedy zamestná svojho prvého zamestnanca. Záleží však, či sa ju rozhodne ďalej rozvíjať a podporovať (Spielmann, 2020). Budovanie silnej značky

zamestnávateľa si vyžaduje veľkú dávku energie, zapálenia i odhodlania. Pre zabezpečenie správneho prístupu zamestnancov k jej budovaniu je dôležité poznať, aké pozitívne výsledky môže priniesť. Mosley (2017 s. 8), Shikha Rana a Ravindra Sharma (Management Association, 2019 s. 5) popisujú oblasti, v ktorých sa výsledky môžu prejaviť:

1. Proces náboru nových zamestnancov

Nábor nových zamestnancov je pre spoločnosť s vybudovanou silnou značkou zamestnávateľa o niečo jednoduchší. Pracovná ponuka je atraktívna pre väčšie množstvo kvalifikovaných uchádzačov. Tento fakt má za dôsledok zvýšenie kvality nových pracovníkov v organizácii a zníženie nákladov na samotný proces náboru a oslovovania potenciálnych uchádzačov.

2. Angažovanosť personálu

Jedným z cieľov Employer brandingu je formovať pracovné prostredie spôsobom, aby bolo naplňujúce pre súčasných zamestnancov a aby mohli byť hrdí na to, že pre spoločnosť pracujú. Pracovné prostredie vplýva na angažovanosť personálu, tá následne vedie k zvýšenej produktivite. V konečnom dôsledku zvýšená produktivita vedie k spokojnosti zákazníka.

3. Stabilita personálu

Pracovať na skvelom pracovnom mieste spoločne s talentovanými a angažovanými kolegami je miesto, kde zamestnanci chcú zostať pracovať. Silná značka zamestnávateľa zaručuje, že zamestnanci majú jasnú predstavu, čo od zamestnávateľa môžu očakávať ešte pred prijatím ponuky. Práve z tohto dôvodu je miera rozviazania pracovných vzťahov v týchto firmách nízka.

4. Konkurenčná výhoda

Vďaka silnej značke zamestnávateľa spoločnosť priťahuje vysoko kvalifikovaných a talentovaných zamestnancov v danom odvetví. Úroveň inteligencie, kreativity a odhodlania spoločne vytvárajú konkurenčnú výhodu. Spoločnosť vďaka nej môže získať vyšší podiel na trhu prípadne si udržať svoju pozíciu v odvetví.

3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

Je v záujme každej spoločnosti, ktorá sa chce na trhu presadiť a dosahovať svoje ciele, aby porozumela svojim zákazníkom. Marketingový výskum je dôležitým odborom, ktorý ponúka možnosť porozumieť trhu a jeho spotrebiteľom. Slúži ako inšpirácia pre zrod lepších, prípadne nových služieb či produktov. Je prítomný v každom manažérskom rozhodovaní vo forme racionálnych argumentov (Tahal, 2017).

Marketingový výskum v prvom rade ponúka empirické informácie o situácii na trhu. Toto poznanie by malo byť založené na objektivizovaných a systematických postupoch, ktoré berú do úvahy komplikované sociálne-ekonomické skutočnosti. Aj napriek tomuto prístupu, je však nutné podotknúť, že výsledky marketingového výskumu zodpovedajú len čiastočnej realite. Musí totiž zredukovať komplexnú sociálne-ekonomickú situáciu a vybrať z nej len javy, ktoré sú pre výskum najpodstatnejšie. Na nich sú následne sledované konkrétne vlastnosti preverované prostredníctvom jedného zvoleného nástroja (Foret, 2021).

Kotler (2013 s. 131-132) definuje marketingový výskum ako „systematické navrhovanie, zber, analýzu a reportovanie dát a zistení súvisiacich s určitou marketingovou situáciou, pred ktorou spoločnosť stojí.“ Náplňou marketingového výskumu je odhaľovanie postojov a charakteristika správania zákazníkov v procese nakupovania. Zistené postrehy poskytujú diagnostické informácie spôsobu prejavu a príčin konkrétnych trhových javov.

3.1 Proces marketingového výskumu

Proces marketingového výskumu je rozdelený do piatich krokov: definícia marketingového problému a cieľov výskumu, príprava plánov výskumu, zber informácií, analýza získaných informácií a prezentácia výsledkov (Foret, 2021). Kotler (2013 s. 133) proces rozširuje o šiestu fázu a tou je rozhodnutie.

3.1.1 Definícia marketingového problému a cieľov výskumu

Marketingový výskum vzniká na základe marketingového problému a potreby manažérov zistiť konkrétne informácie o aktuálnej situácii na trhu. Marketingový problém by mal byť zložený z obsahovej a z objektovej časti. Obsahovú stránku tvorí vymedzenie toho, čo má byť predmetom marketingového výskumu a čím sa majú marketingoví manažéri zaoberať. Objektová stránka marketingového problému zodpovedá definícii jeho nositeľa (Foret, 2021). Zadanie výskumu by však nemalo byť príliš vágne, ale ani príliš špecifické. Pre zjednodušenie výskumu je vhodné, aby manažéri spoločnosti predložili alternatívne

riešenia, ktoré by chceli implementovať do procesov v prípade rôznych vyskúmaných výsledkov. Navrhnuté alternatívne riešenia pomáhajú upresniť a definovať konkrétne ciele marketingového výskumu (Kotler, 2013 s. 134).

3.1.2 Príprava plánov výskumu

Druhou fázou marketingového výskumu je navrhnutie čo najefektívnejšieho plánu pre zber informácií a odhad jeho nákladov. Zameriava sa na voľbu vhodných zdrojov informácií, metód a nástrojov výskumu, veľkosť vzoriek a kontaktnej metódy (Kotler, 2013).

Informácie môžu pochádzať z primárnych či sekundárnych zdrojov, prípadne z ich kombinácie (Kotler, 2013 s. 134). Primárne dáta predstavujú informácie, ktoré pred výskumom neexistovali a vznikajú vďaka konkrétnemu výskumu. Výhodami tohto typu dát je originalita, validita, relevantnosť a aktuálnosť. Sekundárne dáta existovali už pred začiatkom výskumu. Ich výhodou je dostupnosť a nízka cena nákladov na zmapovanie danej problematiky. Je možné ich získať z interných i externých zdrojov. Interné zdroje spoločnosti predstavujú databázy zhromažďujúce dokumenty obchodného a účtovného charakteru ako sú napríklad výkazy nákladov a tržieb, výkazy ziskov a strát, rozpočet, finančné plány a podobne. Externé zdroje sú verejne dostupné ako napríklad výročné správy, reporty a štatistiky konkrétneho odvetvia, výpisy z obchodného registra, noviny, inzercie, rozbor, analýzy, prehlásenia, prognózy a iné. Využitie sekundárnych dát závisí od skúseností, či kreativity výskumníka (Tahal, 2017; Kozel, 2011).

K marketingovému výskumu je možné pristupovať z kvantitatívneho alebo kvalitatívneho hľadiska. Pokiaľ kvantitatívny výskum by mal priniesť odpoveď na otázku „koľko?“, kvalitatívny by mal zodpovedať otázku „prečo?“. Pre získanie potrebných informácií je v práci využívaný kvalitatívny výskum. Jeho cieľom je lepšie porozumieť zmýšľaniu a procesu rozhodovania zákazníkov. Odhaľuje zdroje motivácie, prekážky, pozitívne a negatívne asociácie spájané s predmetom výskumu (Tahal, 2017 s. 42; Kozel, 2006). Tieto vplyvy majú dopad na konečné rozhodnutie, či si zákazník daný produkt či službu zakúpi alebo nájde zabezpečenie svojej potreby u konkurencie. Techniky využívané pri tomto type výskumu zabezpečujú nadobudnutie takzvaných mäkkých dát (z anglického soft data), ktoré organizácii môžu byť nápomocné pri vývoji nového produktu či nastavení správnej marketingovej komunikácie (Tahal, 2017 s. 42). Kvalitatívne techniky sú tiež menej štrukturalizované a preto ponúkajú možnosť získať širšiu paletu odpovedí. Povahou sú relatívne nepriame a preto respondenti pri svojich odpovediach nemusia byť tak ostražití.

Medzi nevýhody tohto typu výskumu patrí malá vzorka respondentov a preto odpovede nemusia byť aplikovateľné na celú populáciu (Kotler, 2013 s. 139). Základné tri techniky marketingového výskumu sú zisťovanie informácií prostredníctvom otázok, pozorovanie a experiment (Foret, 2021). Kotler (2013 s. 135) ich rozširuje o ďalšie dve možnosti konkrétne focus group a behaviorálne metódy.

Po definovaní metódy a nástrojov marketingového výskumu, je nutné špecifikovať vhodných respondentov. Kritériá, ktoré je nutné určiť ešte pred začiatkom výskumnej činnosti sú charakteristika respondenta, veľkosť skúmanej vzorky respondentov a metóda ich výberu. V neposlednej rade musí výskumník urobiť aj rozhodnutie akou kontaktnou metódou bude svojich respondentov oslovovať. Jedná sa napríklad o korešpondenciu, telefonický hovor, online alebo osobný kontakt (Kotler, 2013 s. 143).

3.1.3 Zber informácií

Táto fáza výskumu vyžaduje najvyššie náklady. Často vyžaduje zapojenie nových spolupracovníkov. Podľa typu výskumu môžu zastávať rolu pozorovateľa, anketára, moderátora, operátora a podobne. Veľká pozornosť je venovaná samotnej organizácii zberu dát vrátane zaškolenia personálu v oblasti výskumnej činnosti či zabezpečenie hmotného materiálu vo forme dotazníkov, manuálov, vzoriek výrobkov a podobne (Kozel, 2011). Kotler (2013 s. 145) upozorňuje aj na fakt, že sa jedná o fázu, ktorá je najnáchylnejšia ku vzniku chýb. Všetci účastníci výskumu definovaní v základnom súbore respondentov nemusia byť k dispozícii pri prvom kontakte a môžu vyžadovať opätovné kontaktovanie. Prípadne je možné, že odmietnu spolupracovať, či ich odpovede nebudú úprimné a čestné.

3.1.4 Analýza získaných informácií a prezentácia výsledkov

Posledné fázy marketingového výskumu sú závislé od zvolenej metódy a od použitých nástrojov či techník. Analýza výskumu spracováva získané dáta pomocou tabuliek, grafov a príslušných ukazovateľov. Zahŕňa testovanie rôznych hypotéz či teórií. Prezentácia zistených skutočností musí byť precízne pripravená. V tejto fáze výskumníci zaujímajú proaktívnu rolu pre vysvetlenie transformácie surových dát až ku konkrétnym výsledkom. Závery výskumu musia byť predstavené čo najzrozumiteľnejším spôsobom (Kotler, 2013 s. 146).

4 METODOLÓGIA VÝSKUMU

4.1 Cieľ práce a výskumné otázky

Cieľom práce je navrhnúť komunikačnú stratégiu pre budovanie značky zamestnávateľa firmy Fidelitas s.r.o. Na základe teoretických znalostí, si autorka kladie tri konkrétne výskumné otázky.

Ako už bolo spomenuté, Annette Frem (Rosethorn, 2016 s. 42) vníma budovanie značky zamestnávateľa ako dohodnutú výmenu hodnôt medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Zamestnanec za svoj čas, schopnosti, či vedomosti požaduje konkrétnu protihodnotu vo forme EVP. Preto bola zadefinovaná prvá výskumná otázka: *VO1: Aké EVP spoločnosť aktuálne ponúka?*

Pre získanie širšieho obrazu o tom, ako spoločnosť komunikuje bola definovaná druhá výskumná otázka: *VO 2: Aké komunikačné kanály spoločnosť aktívne využíva?*

Organizácie, ktoré ponúkajú rovnaký druh produktu rovnakej cieľovej skupine sú označované ako priama konkurencia. Pre to, aby sa spoločnosť vedela od svojej konkurencie odlíšiť, musí ju najprv identifikovať (Dúbravec, 2021). Z tohto dôvodu bola do výskumu zaradená aj tretia výskumná otázka: *VO 3: Kto sú konkurenti spoločnosti Fidelitas v roli zamestnávateľa zdravotných sestier?*

4.2 Metodický postup

Pre zodpovedanie prvej výskumnej otázky, budú využité individuálne hĺbkové rozhovory. Rozhovory poskytnú pohľad na organizáciu očami zamestnancov. Vopred definované otázky sa zamerajú nielen na definíciu EVP, ale aj na proces výberu pracovného miesta, faktory vplyvajúce na ich rozhodovací proces, predstavy zamestnancov o ideálnom pracovnom mieste, či odhalenie silných stránok spoločnosti v roli zamestnávateľa. Získané informácie poslúžia pre hlbšie pochopenie organizácie. Ďalšou výskumnou metódou, ktorá prispeje k zodpovedaniu prvej výskumnej otázky je analýza rozšíreného personálneho mixu 7P. Analyzované budú jej zložky definované v prvej kapitole, konkrétne produkt, cena, miesto, komunikácia, ľudský faktor, procesy a materiálny predpoklad. Analýza vytvorí komplexný obraz o ponúkanej pracovnej príležitosti. Sekundárne dáta vo forme interných dokumentov spoločnosti budú slúžiť ako zdroj tejto analýzy.

Informácie pre odpoveď na druhú výskumnú otázku zabezpečí analýza komunikácie spoločnosti na internej i externej úrovni, ktorá sa opiera o poznatky získané v druhej

kapitole. Vďaka nej je možné odhaliť, aké zmeny by spoločnosť mala zaviesť do budúcnosti, aby sa bola komunikácia v budúcnosti efektívnejšia. Zdroj informácií, ktorý využíva sú tiež sekundárne dáta vychádzajúce z interných dokumentov spoločnosti. Analýza konkurencie poskytne nie len odpoveď na tretiu výskumnú otázku, ale poukáže aj na ďalšie komunikačné kanály, ktoré by spoločnosť Fidelitas mohla využívať pre efektívnejšie oslovenie cieľovej skupiny. Zdrojom informácií využité pre túto analýzu budú sekundárne dáta získané z vybraných kariérnych portálov.

4.3 Vybrané výskumné metódy

Pre účely diplomovej práce je dôležité vybrané metódy bližšie definovať. Analýza personálneho marketingového mixu bola priblížená už v prvej kapitole diplomovej práce. Základné zložky, ktoré tvoria analýzu komunikácie sú vysvetlené v druhej kapitole. Nasledujúce riadky poskytnú definíciu individuálnych hĺbkových rozhovorov a analýzu konkurencie.

4.3.1 Individuálne hĺbkové rozhovory

Rozhovory, známe tiež pod pojmom interview, sú špecifické počtom zúčastnených (Foret, 2021). Prebieha medzi výskumníkom a jednotlivcom na základe vopred pripraveného štruktúrovaného scenára. Výskumník je v prípade tohto typu kvalitatívneho výskumu označovaný tiež ako moderátor. Scenár obsahuje úvodnú časť, v ktorej moderátor predstaví diskutované oblasti a jednotlivé témy. Následne participanta požiada o spontánne reakcie. Ubezpečí ho, že nie sú žiadne dobré či zlé odpovede a nakoniec ho informuje o nahrávacej technike. V prípade, že sa zúčastnení nepoznajú, má moderátor v úvode priestor na svoje predstavenie (Tahal, 2017). Výskumník má teda možnosť získať odpovede na vopred definované otázky. Výhodou tohto nástroja marketingového výskumu je flexibilita. V prípade, že je participant v strese, výskumník ho môže upokojiť, vysvetliť odborné pojmy, ktorým participant nemusí rozumieť a podobne (Foret, 2021). Uvoľnená atmosféra, ktorá počas rozhovoru vzniká, môže zabezpečiť veľké množstvo pravdivých a subjektívnych názorov. Tieto informácie poukazujú na to, čo sa skutočne odohráva v hlavách participantov. Participanti by mali verne reprezentovať cieľovú skupinu vzhľadom na veľkosť skúmanej vzorky. Čas rozhovoru by nemal presiahnuť 60 minút nakoľko dlhší čas zapríčiňuje úpadok pozornosti a koncentrácie (Kozel, 2006).

4.3.2 Analýza konkurencie

Nakoľko spoločnosti čelia konkurencii aj na trhu pracovnej sily, je dôležité ju správne identifikovať. Jedným typom konkurencie sú spoločnosti, z ktorých do organizácie prichádzajú kandidáti. Prípadne spoločnosti, ktorých ponuky boli dostatočne atraktívne pre zamestnancov, ktorí sa z organizácie rozhodli odísť. Interné zdroje spoločnosti poskytujú tento druh informácií. Druhým typom konkurencie sú firmy, ktoré sa zaujímajú o rovnaké talenty prítomné na trhu práce (Mosley, 2017 s. 49). Pre určenie tohto typu konkurencie bude v práci využitá mapa tržného bojiska. Vďaka nej je možné identifikovať konkurenciu, ktorá uspokojuje rovnakú potrebu na trhu. Ich ponuka sa do mapy premieta prostredníctvom dvoch faktorov, ktoré charakterizujú konkrétnu ponuku. Ponúka teda vizuálne zobrazenie častí trhu, ktoré sú veľmi konkurenčné prípadne neobsadené konkurenciou (Soukalová, 2015 s. 127).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Súkromné ambulantly centrum Fidelitas sa zameriava na liečbu, diagnostiku a prevenciu osteoporózy a reumatických ochorení kĺbov a chrbtice. Ambulantné centrum sa skladá z ôsmich samostatných ambulancií. Jeho chod zabezpečuje tím lekárov, zdravotných sestier, zdravotníckych asistentiek, jednej fyzioterapeutky a administratívnych pracovníčok. Aktuálne spoločnosť zamestnáva 18 zamestnancov na hlavný pracovný pomer. Spravované ambulancie sa nachádzajú na poliklinike v Karlovej Vsi v Bratislave a v zdravotnom stredisku v meste Stupava, ktoré sa nachádza v okrese Malacky. Na trhu sa spoločnosť pohybuje už 19 rokov, počas ktorých získala pevnú základňu pacientov, ktorým pravidelne poskytuje svoje služby (Fidelitas, ©2002 - 2022).

5.1 Aktuálny problém

Spoločnosť aktuálne vo svojej štruktúre nemá personálne oddelenie. O personálne záležitosti sa stará vedenie firmy zložené z riaditeľa a výkonnej riaditeľky. Aj napriek aktívnemu prístupu a technickým vymoženostiam spoločnosti, naráža na problém obsadiť pracovné miesta zdravotných sestier. Z dôvodu preťaženia už zamestnaného personálu sa v ambulantom centre v období posledných 2 rokov opakuje situácia, kedy po zamestnaní novej zdravotnej sestry, niekto zo skúseného personálu odíde, prípadne odíde novo prijatá zdravotná sestra na konci skúšobnej doby.

Pre získanie nových zdravotných sestier spoločnosť využíva platený inzerát na webovom kariérom portáli profesia.sk vždy v určité časové obdobie (Príloha PI). Iné kariérne webové portály doposiaľ neboli využívané. V minulosti Fidelitas využíval aj spoluprácu s personálnou agentúrou. Zdravotné sestry, ktoré boli prijaté na odporúčenie agentúry, vo finálnom dôsledku nezapadali do firemnej kultúry spoločnosti, prípadne nezvládali pracovné tempo, v ktorom sa vo Fidelitas pracuje. Preto túto spoluprácu spoločnosť v tejto chvíli nevyužíva. Svojich aktuálnych zamestnancov motivuje ponúkanou symbolickou odmenou za doporučenie kvalifikovaného pracovníka na voľnú pracovnú pozíciu.

6 ANALÝZA REALIZOVANÉHO VÝSKUMU

Výskum pozostáva z primárneho a sekundárneho výskumu. V prvej časti je predstavená podrobná analýza individuálnych hĺbkových rozhovorov. Kapitola, ktorá sa venuje sekundárnemu výskumu zahŕňa analýzu marketingového mixu 7P, analýzu komunikácie ambulantného centra Fidelitas a nakoniec analýzu jeho konkurencie.

6.1 Primárny výskum

Primárny výskum diplomovej práce tvoria individuálne hĺbkové rozhovory. Kvalitatívny prístup tejto metódy poskytuje hlbšie porozumenie skúmanej problematiky.

6.1.1 Individuálne hĺbkové rozhovory

Jednou zo zvolených metód výskumnej časti sú individuálne hĺbkové rozhovory. Rozhovory boli realizované so základným súborom výskumu, ktorý tvoria všetky súčasné zdravotné sestry pracujúce vo firme Fidelitas na plný úväzok. Tento základný súbor bol rozšírený o administratívne pracovníčky, ktoré pracujú ruka v ruku so zdravotnými sestrami a majú tiež veľký vplyv na firemnú kultúru a fungovanie ambulantného centra. Posledným rozšírením základného súboru bola fyzioterapeutka, ktorá bola pridaná z rovnakého dôvodu ako administratívne pracovníčky. Konečný počet participantov je 9 a to v zložení 6 zdravotných sestier, 2 administratívne pracovníčky a 1 fyzioterapeutka. Jednotlivé participantky sú vo vyhodnotení rozhovorov označované písmenkom P, ktoré je doplnené o poradové číslo. Prehľad participantiek a ich pracovnej pozície je zhrnutý v Tabuľke č.1. Rozhovory boli uskutočnené v polovici mesiaca január.

Označenie participanta	Vek	Pracovná pozícia
P1	29	Fyzioterapeutka
P2	30	Zdravotná sestra
P3	21	Zdravotná sestra
P4	23	Zdravotná sestra
P5	43	Zdravotná sestra
P6	25	Zdravotná sestra
P7	52	Administratívna pracovníčka

P8	55	Zdravotná sestra
P9	32	Administratívna pracovníčka

Tabuľka č.1: Prehľad participantov individuálnych hĺbkových rozhovorov (vlastné spracovanie)

Vyhodnotenie realizovaných rozhovorov

Vyhodnotenie realizovaných rozhovorov je štrukturalizované do troch hlavných častí, ktoré zoskupujú tematické myšlienky. Tematické okruhy sa teda venujú výberu pracovného miesta, pracovným podmienkam a obrazu ambulantného centra Fidelitas očami participantov.

Výber pracovného miesta

Na základe odpovedí všetkých participantiek, je evidentné, že najsilnejší kanál pre ponuky pracovných miest v tomto odbore je webový portál profesia.sk. Všetky veľmi intuitívne počas obdobia hľadania práce tento portál navštívili a úspešne tam našli svoju aktuálnu pracovnú pozíciu. Nakoľko je na Slovensku nedostatok zdravotníckeho personálu, na výber mali z viacerých ponúk. Podľa jednej z participantiek, proces hľadania práce vyzeral nasledovne: „Podala som si životopis na profesiu a v jeden deň mi prišlo nejakých 47 ponúk” (P5, 43 rokov). Ďalší zmienený komunikačný kanál, ktorý prispel k náboru aktuálneho personálu bolo aj osobné doporučenie: „Oslovila ma Evka a bola som pozvaná na pohovor. Ja som už bola vlastne inde prijatá, ale keď som bola na pohovore, tak mi to tak prišlo, že áno sem chcem ísť“ (P9, 32 rokov). Posledným zmieneným komunikačným kanálom bolo priame oslovenie námestníčkou pred 19 rokmi v čase zakladania tohto ambulantného centra.

Ambulantné centrum Fidelitas však pre všetky participantky bola jedna veľká neznáma, nakoľko spoločnosť predtým nepoznali. Jedným z faktorov, ktoré ovplyvnili výber pracovného miesta, bola pracovná doba pracoviska. Nakoľko už viaceré mali predošlú skúsenosť so zmenňujúcou pracovnou dobou v nemocnici, a už viac nechceli pracovať počas noci, hľadali si prácu v ambulancii. Dôležité pre ne bolo, aby mala ambulancia pevnú pracovnú dobu a aby sa nepracovalo počas víkendov a sviatkov. Špecializácia ambulancie nehrala vo výbere veľkú rolu. Medzi sestričkami sa nachádzajú však aj také, ktoré neboli vo výbere náročné. Ako jedna z nich spomenula: „Čo mi prvé našlo, tak som na to reagovala” (P1, 29 rokov). Ďalšia pri hľadaní zohľadnila svoju životnú situáciu a bola pre ňu dôležitá

hlavne lokalita: „To, aby to bolo v meste a aby som sa s priateľom mohla presťahovať do mesta” (P4, 23 rokov). Lokalita však nepôsobí dôležito pre ostatné participantky. Dochádzanie do práce im trvá rôzne od 3 minút až do 2 hodín : „Celkom 4 hodiny keby sme to takto ráтали. Ráno 2 hodiny a naspäť 2 hodiny” (P5, 43 rokov).

Za významný faktor tiež označili komunikáciu potenciálneho zamestnávateľa počas výberového procesu, prvý dojem z pracoviska a jeho vedenia, či výšku mzdy. Tieto faktory sa miestami jemne líšia od toho, čo participantky označili za rozhodujúci faktor výberu pracovného miesta práve vo Fidelitas. Medzi nimi bol zmienený napríklad pocit, že nebola vybraná na pracovné miesto len preto, že je nedostatok zdravotných sestier. Pre ďalšiu respondentku bolo dôležité nasledovné uistenie: „Už na pohovore ma uistili, že je tu dobrý kolektív, tak aj to zohralo jednu z tých úloh, že som povedala, že áno, že to vyskúšam” (P5, 43 rokov). Pre ďalšiu zdravotnú sestru bolo dôležité, aby práca bola v úzkom pracovnom kolektíve. Medzi zmienené rozhodujúce faktory patria aj risk, či túžba po zmene. Prvý dojem z riaditeľa či kolektívu zostal však veľmi dominantný: „Ja som bola rozhodnutá hneď ako som odchádzala odtiaľto, tým, že riaditeľ aj riaditeľka na mňa pôsobili veľmi milo. Ja som robila pohovor aj s Evkou aj s Veronikou, aj tie na mňa pôsobili úplne že milé, zlaté baby a že to by som s nimi zapadla” (P3, 21 rokov).

Pracovné podmienky

Ideálne pracovné podmienky pre každú participantku vyzerali jedinečne, čo je logické, nakoľko má každý zamestnanec iné potreby. V čom sa však zhodli, bola potreba mať okolo seba dobrý kolektív, na ktorý sa dá spoľahnúť a s ktorým je jednoducho radosť spolupracovať: „Keď je dobrý kolektív, tak sa dá všetko zvládnuť” (P7, 52 rokov). Ďalším dôležitým bodom bolo dobré vedenie, s ktorým sa dá dohodnúť a má ľudský prístup voči svojim zamestnancom. V prípade problému, by malo dochádzať k jeho konštruktívnemu riešeniu. Za dobre odvedenú prácu je pre participantky dôležité dostať adekvátne finančné ohodnotenie. Na pracovisku by podľa nich nemala chýbať férovosť, úprimnosť či otvorená komunikácia. Čo sa týka pracovnej náplne, mala by byť jasne definovaná a zrozumiteľná. Avšak aj napriek vytvorenej rutine by práca nemala byť stereotypná: „Nech je práca dynamická, nech to nie je stereotyp, a nech je to kreatívne a hravé” (P7, 52 rokov). Čo sa týka pracovného prostredia, pracovisko by malo byť pekné, mal by tam vládnuť klud, pokoj a poriadok. Pre jednu z participantiek je dôležitá aj možnosť vytvoriť si vlastnú atmosféru na pracovnom mieste: „Moje miestečko s mojou hudbou. Nie som náročná žena. Takže mne stačí, keď mi ide nejaká dobrá hudba” (P6, 25 rokov).

Je rozhodne veľmi prínosné pre zamestnávateľa rovnako ako aj pre zamestnanca, pokiaľ sa predstavy o ideálnych pracovných podmienkach zhodujú s tými aktuálnymi. Dobrou správou je, že tieto ideálne pracovné podmienky definované aktuálnym personálom firmy Fidelitas, je do značnej miery naplnené, čo naznačuje prieskum ich spokojnosti. Na otázku, kde mali participantky zadefinovať vlastné ideálne pracovné podmienky zaznela odpoveď: „Teraz sú ideálne“ (P8, 55 rokov). Ďalšia z participantiek prehlásila: „Páči sa mi pracovná doba. Páči sa mi prostredie. Páčia sa mi ľudia, ktorí sú tu. Mala som zo začiatku taký stres, že nebudeme dobrý kolektív. Ale nakoniec to vyšlo. Mne momentálne všetko tu vyhovuje.“ (P3, 21 rokov). Spokojnosť vo firme je zabezpečená práve dobrým kolektívom, jednoduchou komunikáciou s vedením, rýchlym zabezpečením technických či materiálnych potrieb zamestnancov, vybavenosťou pracoviska a prijateľnou pracovnou dobou. Samotná náplň práce, ktorá im umožňuje pomáhať ľuďom je pre nich veľmi dôležitá a motivujúca.

Naopak priestor k zlepšeniu, ktorý je zdrojom ich nespokojnosti, definovali týmito faktormi: nerovnomerne rozdelené povinnosti zdravotného personálu a jeho preťažovanie, nedostatočne definované pokyny, ktoré následne nie sú kontrolované a preto nie všetci zamestnanci tieto pokyny dodržiavajú, čo je napriek tomuto faktoru akceptovateľné. Aktuálne nespokojnosť spôsobuje aj nedostatočná vnútorná komunikácia, ktorá by si zaslúžila veľkú dávku pozornosti. Niekedy totiž majú pocit, že sa k nim informácie nedostanú priamo, ale až vďaka kolektívu. Čo sa týka technických záležitostí, nespokojnosť vzbudzuje aj pomalé zavádzanie elektronických receptov. Nespokojnosť pociťujú aj v prípade arogancie a drzosti určitých pacientov, s ktorými občasne prídu do styku počas svojej pracovnej doby. Aj napriek vyššie uvedeným zdrojom nespokojnosti, príčiny spokojnosti prevažujú, a personál je naďalej motivovaný pre firmu pracovať. Zdrojom motivácie je práca samotná, ktorá je pre respondentky naplňujúca rovnako však aj už spomínaný dobrý kolektív upevňovaný aj spoločnou rannou kávou na recepcii. Respondentky sa do práce tešia primárne na rannú kávu, a na ranné odbery krvi. Ďalším zdrojom motivácie je tiež ponúkaná mzda, a to z dôvodu záväzku splácať hypotéku či úver. Všetky respondentky zároveň prehlásili, že by prácu vo Fidelitas odporučili aj svojim známym.

Ambulantné centrum Fidelitas

Pri názve Fidelitas sa respondentkám vybavujú rôzne asociácie. Dali by sa rozdeliť do 3 skupín. Prvá skupina vyjadruje personál: „Evička“ (P1, 29 rokov), „Kolektív - ani nie tá práca, ale tí ľudia“ (P3, 21 rokov), „Pán primár (zakladateľ firmy)“ (P4, 23 rokov),

„bláznivé baby” (P7, 52 rokov). Druhú skupinu tvorí práca: „Odbery” (P2, 30 rokov), „reumatológia” (P6, 25 rokov). Do poslednej skupiny patrí symbolika: „Je to také zvláštne, ale asi tá zelená farba, ktorú má Fidelitas v logu. Pán riaditeľ sa snaží, aby bola aj na oblečení” (P5, 43 rokov), „vernost” (P8, 55 rokov).

Silné stránky ambulantného centra Fidelitas v roli zamestnávateľa vnímajú respondentky v silnom kolektíve, kde sa môžu jedna na druhú spoľahnúť a sú si navzájom nápomocné. Ďalej je to vedenie, s ktorým sa dá na všetkom dohodnúť. Dokáže tiež podržať človeka nie len po profesnej stránke, ale i osobnej. Rovnako je tiež pozitívne vnímaná snaha vyjsť v ústrety zo strany vedenia. Riaditeľ je vnímaný ako tímový hráč, ktorý príde tiež vypomôcť a spríjemní svojou prítomnosťou atmosféru na ambulancii. Vyzdvihnutá bola aj jeho schopnosť porozumenia: „A vie ťa pochopiť v dobrom aj v zlom. Že ťa berie takú, aká si. Ja to beriem tak, že som rada, že sa nemusím pretvarovať” (P8, 55 rokov). Aj keď bola vnútorná komunikácia zaradená medzi aspekty, ktoré sa dajú zlepšiť, jedna z respondentiek ju uviedla ako silnú stránku spoločnosti: „Určite tam môžeme zaradiť aj vnútornú komunikáciu, pretože kebyže komunikácia zlyhávala a ja neviem ohováralo by sa za chrbtom, alebo by si nepovedali, že toto sa mi nepáči, že si urobila, tak zase by to zlyhávalo” (P5, 43 rokov). Ako posledné bolo uvedené aj rýchle a promptné zabezpečenie materiálneho i technického nedostatku.

Z rozhovorov vyplýva, že firma nemá jasne stanovené hodnoty, na ktorých si zakladá. Respondentky sa však vyjadrili, čo by hodnoty firmy mohli byť, podľa toho, ako to dnes vo firme vyzerá. Vo Fidelitas si aktuálne zakladajú na odbornosti zdravotného personálu. Personál je milý a vždy sa snaží vyjsť v ústrety pacientovi. Zdravie je vždy prvoradé. Ďalej sú to férovosť, úprimnosť, komunikácia, tímová práca, súdržnosť, prirodzený rešpekt, dobrá nálada a pozitívny prístup k riešeniu problémov.

6.1.2 Zhrnutie

Individuálne hĺbkové rozhovory definovali komunikačný kanál spoločnosti, ktorým oslovili svojich aktuálnych zamestnancov. Predstavuje ho kariérny portál profesia.sk a forma doporučenia kandidáta súčasným zamestnancom spoločnosti. O ambulantnom centre pred ich oslovením nič nevedeli. Rozhovory následne poskytli vhľad do rozhodovacieho procesu zdravotného personálu pri výbere pracovného miesta. Medzi faktory, ktoré ovplyvňovali ich rozhodovací proces patrila komunikácia potenciálneho zamestnávateľa v priebehu výberového procesu, prvý dojem z pracoviska a výška ponúkanej mzdy. Za rozhodujúci faktor však označili pocit relevantnosti, uistenie, že je

v spoločnosti dobrý kolektív, risk či túžbu po zmene. Ukázalo sa, že zameranie ambulancie pri ich výbere nehralo veľkú úlohu. Participantky vnímajú pracovné podmienky za ideálne. Sú zaistené primárne dobrým kolektívom, ústretovým vedením spoločnosti, s ktorým sa dá na všetkom dohodnúť a prijateľnou pracovnou dobou. Tieto fakty zaradili aj medzi silné stránky zamestnávateľa, ktoré boli rozšírené o súdržnosť kolektívu, komunikáciu a rýchle zabezpečenie materiálnych i technických potrieb. Medzi nedostatky spoločnosti zaradili nejasnú internú komunikáciu vo forme pokynov, nerovnomerné rozdelenie pracovnej náplne, či nepriamu spätnú väzbu. Aj napriek faktu, že spoločnosť v súčasnosti nemá definované firemné hodnoty, participantky boli schopné opísať tie, ktoré sú vo firme zaužívané. Medzi ne patrí odbornosť, zdravie, ústretovosť, komunikácia, tímová práca a mnohé ďalšie.

6.2 Sekundárny výskum

Sekundárny výskum je tvorený tromi samostatnými analýzami uvedenými vo štvrtej kapitole. Konkrétne sa jedná o analýzu rozšíreného personálneho mixu 7P, analýzu komunikácie spoločnosti a analýzu konkurencie.

6.2.1 Analýza personálneho marketingového mixu

Pre pochopenie širšieho kontextu pracovnej príležitosti, ktorú by ambulancie chcelo obsadiť, bude využitá analýza rozšíreného personálneho mixu 7P. Táto analýza vychádza z teoretických poznatkov definovaných v prvej časti diplomovej práce. Zdrojom analyzovaných sú interné informácie spoločnosti doplnené o inzerát, ktorý spoločnosť zverejňuje na kariérom portáli profesia.sk.

Produkt

Spoločnosť Fidelitas s.r.o ponúka pracovné miesto zdravotnej sestry, ktorej hlavnou pracovnou náplňou je starať sa o plynulý chod ambulancie. Ďalšou dôležitou súčasťou jej zodpovedností je zdvorilá komunikácia s pacientom, práca s ambulancným systémom, asistencia lekárovi, odber biologického materiálu a podávanie infúzií. Pracovné miesto má určenú pevnú pracovnú dobu a to počas pracovných dní od 7:00 do 15:30. Ambulancie neposkytujú zdravotnú pomoc počas víkendov a sviatkov. Oficiálna obedová prestávka prebieha medzi 13:00 a 13:30. Avšak pokiaľ to zdravotnej sestre vyhovuje viac v skoršom čase, je možné si ju presunúť podľa potreby. Pokiaľ si personál zvláda plniť svoje pracovné úlohy môže využiť aj prestávky na cigaretu.

Aj keď by sa mohlo zdať, že je pracovná náplň zdravotných sestier každý deň rovnaká, v ambulantnom centre Fidelitas to nemusí byť pravda. Zdravotné sestričky sú vyťažené v závislosti od rôznych faktorov. Prítomnosť vyšetrujúceho lekára, nutnosť preobjednania objednaných pacientov, veľký počet odberov, urgentná služba či nutnosť zaskočiť neprítomnú zdravotnú sestru sú len malou vzorkou okolností, ktoré vplyvajú na priebeh pracovného dňa. Za normálnych okolností je zdravotná sestra priradená k jednej doktorke, avšak v prípade potreby môžu byť presunuté na druhú ambulanciu. Menej vyťažené zdravotné sestry sa na začiatku dňa spolupodieľajú na spoločných ranných odberoch krvi v odberovej miestnosti vedľa recepcie. Hlavne z dôvodu ranného náporu pacientov a práce je od celého kolektívu vyžadovaná dochvilnosť.

Ponúkanej pracovnej pozícii vyhovujú uchádzači s jedným alebo kombináciou nasledujúceho vzdelania: stredoškolské s maturitou, nadstavbové/vyššie odborné vzdelanie, študent vysokej školy, vysokoškolské I. stupňa, vysokoškolské II. stupňa, vysokoškolské III. stupňa. Vzdelanie však musí byť získané s kvalifikáciou zdravotnej sestry, zdravotníckeho asistenta, diplomovanej zdravotnej sestry či v oblasti ošetrovateľstva. Pracovná príležitosť je otvorená aj pre absolventov. Práca s počítačom musí byť zvládnutá na základnej úrovni s bližšími požiadavkami na prácu so softvérmi Microsoft Excel a Microsoft Word. Uchádzač na danú pozíciu by mal byť komunikatívny, flexibilný, lojálny, organizovaný a tímový hráč. Jeho vystupovanie by malo byť príjemné a mal by oplývať schopnosťou rýchlo sa učiť (Príloha PI).

Spoločnosť Fidelitas je motivovaná obsadiť miesto zdravotnej sestry z externého trhu práce. Nakoľko v aktuálnom štádiu dochádza k preťaženiu už zamestnaného personálu, nie je možné pozíciu obsadiť z interných zdrojov.

Cena

Ponúkaná mzda začína od 1 000€ mesačne avšak podľa kvalifikácie, skúseností a praxe zdravotnej sestry sa ponúkaná mzda môže adekvátne navýšiť. Ku odmene za vykonanú prácu patrí aj interný odmeňovací systém, ktorý túto mzdu personalizovane navyšuje podľa vopred dohodnutých kritérií (Príloha PI). Mesačná finančná odmena sa teda môže navýšiť o províziu za sprostredkovanie predaja, o odmenu za dochádzku, o odmenu za zastupovanie inej zdravotnej sestry či o odmenu za bezchybovosť a dosahovať napríklad výšku 1200€. Pre ilustráciu, podľa webového portálu platy.sk, ktorý vznikol pod záštitou kariérneho portálu profesia.sk, priemerná hrubá mzda zdravotnej sestry na Slovensku sa pohybuje medzi 802 až 1 350€ mesačne (Profesia, ©1997-2022). Podľa portálu Slovenskej

komory sestier a pôrodných asistentiek je hrubá mzda zdravotnej sestry s odbornou spôsobilosťou bez certifikátu a bez špecializácie 1008,37€. Táto pozícia zodpovedá zdravotným sestrám, ktoré nadobudli nasledovné vzdelanie: stredná zdravotnícka škola ukončená pred 2004, vyššie odborné vzdelanie, bakalárske či magisterské vysokoškolské vzdelanie (Podnikajte.sk, 2022). Ponúkaná mzda za pracovné miesto sa zdá byť štandardná, respektíve vyššia ako priemerná mzda definovaná Slovenskou komorou sestier a pôrodných asistentiek.

Zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť aktuálne ponúka sú stravné lístky, vianočný a narodeninový darček a príspevok na vzdelávacie semináre. Vyššia úroveň vzdelania u zdravotnej sestry predstavuje právomoc vykonávať ďalšie zdravotnícke úkony, čo je žiaduce aj pre ambulantné centrum. Možnosť kariérneho rastu na pozícii zdravotnej sestry je obmedzená. Vyššia pozícia je len hlavná zdravotná sestra, ktorej dosiahnutie nemusí byť hlavnou motiváciou každej zdravotnej sestry. Vedenie spoločnosti si dáva záležať na tom, aby boli pracovné podmienky pre personál vyhovujúce, ako už bolo vyššie spomenuté.

Miesto

Ambulantné centrum poskytuje svoje služby na poliklinike v Karlovej Vsi v Bratislave. Pracovisko je rozšírené aj o zdravotné stredisko, ktoré sa nachádza v Stupave, v okrese Malacky. Zdravotné sestry ambulantného centra pracujú primárne na karloveskej poliklinike avšak vo výnimočných prípadoch ako napríklad práce neschopný stav zdravotnej sestry, ktorá primárne pracuje v Stupave, vypomáhajú aj na tomto pracovisku. Firemná kultúra, ktorá na pracovisku panuje je priateľská. Komunikácia, ktorá prebieha medzi zdravotnými sestrami je úprimná, priama, neformálna a predsa plná rešpektu. Zdravotné sestry si medzi sebou tykajú. Spôsob komunikácie voči pacientom je prirodzene formálnejší. Nie je však raritou, že niektoré zdravotné sestry svojim pacientom vykajú a zároveň ich oslovujú krstným menom. Štýl riadenia spoločnosti je dostatočne ústretový. Vedenie k problémom pristupuje s heslom „na všetkom sa dá dohodnúť.“ Podporuje rozvoj a vzdelanie svojho personálu a snaží sa vyhovieť jeho potrebám, čomu nasvedčuje aj prispôbenie pracovných podmienok opísané v kvalitatívnych rozhovoroch.

Distribučné kanály, ktoré pre nábor nového personálu primárne využíva, je inzercia na kariérnom portáli profesia.sk. V organizácii je zaužívaná aj metóda doporučenia. Svojich zamestnancov k doporučeniu nových zamestnancov motivuje malou finančnou odmenou v prípade, že sa nový zamestnanec osvedčí a zostane pre firmu pracovať aj po skončení

pracovnej doby. V minulosti spoločnosť Fidelitas spolupracovala aj s personálnou agentúrou, avšak tento komunikačný kanál z dôvodu vysokých finančných nákladov a neefektívnosti aktuálne aktívne nevyužíva.

Komunikácia

Ambulantné centrum využíva pre získavanie novej pracovnej sily inzerciu pracovného miesta a doporučenie súčasných zamestnancov. Inzerát je písaný formálne a stručne. Uchádzač má k dispozícii všetky dôležité informácie: názov pracovnej pozície, stručný popis činností a zodpovedností, požiadavky na dosiahnuté vzdelanie či osobnostné črty uchádzača. Čo inzerátu samotnému chýba je bližší popis firemnej kultúry. Tiež by bolo možné ho doplniť o stručný popis pracovného dňa a konkrétnych možnostiach ďalšieho vzdelávania či rozvoja.

Ľudský faktor

Pracovný kolektív spoločnosti Fidelitas tvoria primárne ženy. Jediný zástupca mužského pohlavia v ambulantnom centre je aktuálne pán majiteľ a zároveň riaditeľ spoločnosti. Celý kolektív sa vyznačuje komunikatívnosťou, spoľahlivosťou, súdržnosťou, ochotou navzájom si pomáhať a dochvilnosťou. Súdržnosť kolektívu je podporovaná spoločnými firemnými akciami. V zimnom období je to napríklad vianočný večierok. V lete je to menej organizované a jedná sa prevažne o spontánne posedenie po práci s občerstvením na účet podniku. Pravidelnejšie sú však spoločné obedy, ktoré sa konajú raz za 3 mesiace, kedy sa stretne celý kolektív na recepcii.

Do náborového procesu je zapojené vedenie spoločnosti a hlavná administratívna pracovníčka. Zúčastnení si dávajú záležať na prvom osobnom kontakte s potenciálnym zamestnancom a sú pripravení počas pohovoru zodpovedať všetky dôležité otázky kandidáta.

Procesy

Náborový proces, ktorý vedie k získaniu pracovníka, začína reakciou spoločnosti na prijatý životopis. Riaditeľ spoločnosti zavolá kandidátovi na telefónne číslo, ktoré mu bolo poskytnuté. Počas telefónneho hovoru, si riaditeľ dohodne s kandidátom termín osobného pohovoru. Osobný pohovor prebieha v kancelárii riaditeľa a výkonnej riaditeľky. V rámci pohovoru má kandidát príležitosť predstaviť sa, predstaviť svoje skúsenosti a schopnosti a zistiť niečo viac o spoločnosti. Osobný pohovor netrvá viac ako 30 minút. Jeho výsledok je

kandidátovi oznámený telefonicky. Doba oznámenia výsledku sa môže líšiť od počtu kandidátov a vytáženosti vedenia spoločnosti. Pohybuje sa medzi 2 a 14 dňami.

Materiálny predpoklad

Všetky ambulancie, ktoré tvoria ambulatné centrum Fidelitas, sú zariadené v rovnakom štýle. Miestnosti sú natreté na zeleno prípadne na bielo. Zariadenie ambulancie tvoria totožné počítače a monitory. Nábytok je vyrobený z materiálu dub sonoma, ktorý pre spoločnosť dodáva firma Kondela. Tieto prvky zabezpečujú ambulatnému centru jednotný dizajn, ktorý pôsobí moderne a príjemne.

Zdravotné sestry sú štandardne odeté v bielom. K bielym nohaviciam niektoré zdravotné sestry nosia bielu polokošeľu s firemným logom prípadne bielu mikinu so zelenými zipsami tiež dekorovanú logom spoločnosti. Nie je to však pravidlom. Firemné artefakty tvoria rôzne marketingové predmety, ktoré sú bežne používané ako USB kľúče s firemným logom, či veľké nákupné tašky.

6.2.2 Analýza komunikácie spoločnosti

Komunikácia spoločnosti bola označená za silnú stránku spoločnosti Fidelitas. Zároveň však bol označená aj ako priestor k zlepšeniu. Pre získanie širšieho bude najbližšia časť výskumu venovaná internej i externej komunikácii spoločnosti.

Interná komunikácia

Interná komunikácia spoločnosti prebieha na viacerých úrovniach. Vedenie priamo komunikuje so všetkými zamestnancami prostredníctvom pravidelných mesačných porád. Obsah celofiremných porád sa líši podľa potreby spoločnosti. Vo všeobecnosti tento spôsob komunikácie slúži pre oznámenie nových skutočností či nariadení, zhodnotenie firemných procesov a následné zavádzanie nových pravidiel pre ich zjednodušenie. Porady tiež poskytujú priestor pre aktuálne problémy, ktorým súčasní zamestnanci čelia. Jednotlivé body k diskusii sú pred každou poradou prediskutované s takzvaným poradným orgánom riaditeľa, ktorý sa skladá z vedúcej administratívnej pracovníčky, hlavnej zdravotnej sestry a samotného vedenia spoločnosti.

Riaditeľ spoločnosti si potrpí na diskretnosti a osobnom prístupe k zamestnancom. Práve z tohto dôvodu, v prípade vzniknutého vážneho problému zapríčineného jednou konkrétnou osobou, je spätná väzba poskytovaná súkromne, medzi štyrmi očami. V prípade, že by k problému mohlo dochádzať opakovane z nevedomosti zvyšného personálu, je na

daný problém poukázané v rámci porady. Avšak, pokiaľ nastane závažný problém, za ktorý zodpovedá celý kolektív, riešeniu problému a spätnej väzbe sa vytvorí časový priestor v rámci celofiremnej porady. V prípade, že je zistený problém akútneho charakteru, a nie je možné s riešením počkať na stretnutie kompletného personálu, dochádza ku mailovej komunikácii určenej všetkým zamestnancom. Po každej porade vedenie zverejní súhrn prebraných bodov porady, či detailnejší popis nových predpisov. Všetky dôležité interné informácie sú dostupné na jednom mieste v takzvaných tabuľkách, odkiaľ sa zamestnanci môžu jednoducho prekliknúť do potrebného priečinku na firemnom úložisku.

Ďalšia interná komunikácia, ktorá prebieha medzi vedením a lekármi, vedením a zdravotnými sestrami či administratívnymi pracovníčkami a samotná komunikácia personálu, prebieha individuálne. Podľa naliehavosti informácií sa využíva mailová, telefonická, prípadne osobná komunikácia. Osobná a telefonická komunikácia však viditeľne prevažuje. Táto skutočnosť má za dôsledok komunikačný šum, na ktorý poukázali aj participantky vo vyššie analyzovaných rozhovoroch.

Raz za mesiac má každý zamestnanec priestor súkromne sa porozprávať s riaditeľom ambulantného centra, kde sa mu môže zdôveriť s konkrétnymi požiadavkami, poskytnúť spätnú väzbu, či vyjadriť svoju spokojnosť či prípadnú nespokojnosť s fungovaním spoločnosti.

Spoločnosť dbá na odbornosť svojho personálu a preto zabezpečuje pravidelné vzdelávanie v rôznych oblastiach. Školenia zahŕňajú témy, ktoré úzko súvisia s činnosťou spoločnosti a oblasťou zdravia, v ktorej Fidelitas poskytuje zdravotnú starostlivosť.

Externá komunikácia

Komunikáciu s vonkajším prostredím spoločnosť zabezpečuje viacerými kanálmi. V prvom rade budú predstavené komunikačné prostriedky v online prostredí. Následne budú popísané marketingové komunikačné kanály vo fyzickom prevedení.

Online prostredie

Pre celkové budovanie mena spoločnosti v online prostredí firma využíva svoj firemný web, ktorý obsahuje základné informácie o spoločnosti, o ponúkaných službách, či o ochoreniach, na ktoré sa ambulantné centrum špecializuje. Ďalej sa na webe nachádzajú informácie o špeciálnych zariadeniach a prístrojoch, ktoré sú využívané v prípade odborného vyšetrenia ako je napríklad denzitometria. Webová stránka tiež obsahuje objednávací formulár, ktorý je využívaný na jednoduché kontaktovanie ambulantného centra

s možnosťou objednať sa na vyšetrenie či získať bližšie informácie. Mailovú komunikáciu tohto druhu spoločnosť vybavuje do 24 hodín. Cenník poskytovaných služieb poslúži primárne samoplatcom, ktorý si vyšetrenia hradia sami z vlastnej iniciatívy, v prípade, že si nehradia zdravotné poistenie na Slovensku alebo vyžadujú nadštandardnú starostlivosť. Anglická verzia webovej stránky je obmedzená na základné informácie o spoločnosti a možnosti objednania.

Ďalším verejne dostupným komunikačným kanálom je facebooková stránka spoločnosti. Cieľom tohto kanálu je informovať verejnosť o aktuálnom dianí spoločnosti, zvýšiť povedomie o činnosti ambulantného centra a vzdelat' sledujúcich o ochoreniach, ktoré lieči. V pravidelnom obsahu, ktorý spoločnosť publikuje, je možné nájsť aj informácie o prevencii osteoporotických ochorení, či odporúčenia na užívanie voľnopredajných vitamínových doplnkov stravy pre podporu zdravých kostí. Cez sociálnu sieť je možné komunikovať prostredníctvom komentárov. Možnosť priamej komunikácie cez čítavacie okno nie je umožnené.

Súkromnú komunikáciu s pacientami ambulantného centra vybavujú zamestnanci už vyššie spomínanou mailovou komunikáciou, telefonickým hovorom a SMS pripomienkou blížiaceho sa termínu vyšetrenia.

Pre účel nábora nových zamestnancov firma aktuálne využíva len jediný komunikačný kanál a to kariérny webový portál www.profesia.sk. Tu spoločnosť v prípade potreby inzeruje ponuku práce (vid'. Príloha PI). Na inzerciu pracovnej príležitosti má aktuálne spoločnosť ročne vyhradený rozpočet vo výške 500€.

Offline prostredie

Najväčšiu časť offline komunikácie tvorí osobný styk. Nakoľko ambulantné centrum poskytuje zdravotnú starostlivosť, prítomnosť pacientov na vyšetrení je nevyhnutná. Keďže spoločnosť funguje už 19 rokov, zdravotnú starostlivosť poskytla už viac ako 50 tisíc pacientom. Tento spôsob komunikácie je sprevádzaný informačnými tabuľami, s ktorými prichádzajú do styku návštevníci ambulantného centra v čase, keď čakajú na vyšetrenie. Informačné tabule v čakárni pacientom oznamujú napríklad ordinačné hodiny, či poskytujú bližšie informácie o osteoporotických ochoreniach. Veľmi podobný obsah zabezpečujú aj letáčky, plagáty a nástenky, ktoré sú v priestoroch čakárni situované. Všetky spomínané materiály sú v súlade s dizajn manuálom spoločnosti.

Jedným zo spôsobov ako sa spoločnosť zviditeľňuje a vzdeláva širokú verejnosť je aj publikovanie článkov v časopisoch. V minulosti bol napríklad jeden z týchto článkov pani

primárky ambulantlyho centra zverejnený v časopise Zdravie. Táto činnosť nie je exkluzívna len pre územie Slovenskej republiky. Niektoré z publikácií mali medzinárodný presah a dostali sa dokonca aj do maďarských novín Új szó. Ďalší spôsob ako sa spoločnosť zviditeľňuje je organizácia verejných prednášok v spolupráci s Bratislavským samosprávnym krajom. Prednášky sa konajú v oblastných dôchodcovských strediskách.

Fyzická i elektronická podoba dokumentov je označená logom spoločnosti. Logo spoločnosti bolo navrhnuté v troch rôznych variantoch. Jedno obsahuje len názov spoločnosti, konkrétne Fidelitas. Druhý typ je doplnený o jej charakter vo forme slovného spojenia ambulantly centrum. Posledný variant je rozšírený o slogan „Nedajte zlomenine šancu“.



Obrázok č.2: Rôzne varianty loga spoločnosti (interné dokumenty)

6.2.3 Analýza konkurencie

Spoločnosť Fidelitas na základe svojich interných dokumentov neviduje konkrétny konkurenčný subjekt. Z tohto dôvodu sa analýza konkurencie venuje druhému typu konkurencie definovanému v kapitole 4.3.2, konkrétne spoločnostiam, ktoré sa zaujímajú o rovnaký typ talentov a sú prítomní na rovnakom trhu práce.

Pre určenie priamej konkurencie spoločnosti Fidelitas v roli zamestnávateľa boli analyzované všetky spoločnosti inzerujúce ponuku práce pre zdravotné sestry v online prostredí. Analýza konkurenčných spoločností prebiehala počas druhej polovice mesiaca január 2022. V prvom rade boli skúmané nasledujúce najznámejšie webové portály používané na slovenskom trhu pre inzerciu pracovných ponúk: profesia.sk, 8h.sk, kariera.sk a istp.sk. Ďalšie skúmané no však menej známe kariérne webové portály boli ekariera.sk, lekari.sk, jobangels.com, pracuj.sk, welcometothejungle.com a minreviu.com. Ponúkaná pracovná pozícia musela spĺňať rovnaké požiadavky u všetkých konkurentov. Prvým kritériom bolo minimálne možné vzdelanie uchádzača na pozíciu zdravotnej sestry. Konkrétne sa jedná o stredoškolské vzdelanie s maturitou v oblasti kvalifikácie zdravotnej sestry, zdravotného asistenta či v oblasti ošetrovateľstva. Ďalším kritériom bola jednozmenňná pracovná doba bez nočných služieb, či práce počas víkendov a sviatkov. Posledným kritériom výberu konkurencie bola poloha pracoviska, ktoré sa muselo

nachádzať v Bratislave. Podľa zvolených kritérií, priamou konkurenciou spoločnosti Fidelitas v roli zamestnávateľa v danom období sú spoločnosti uvedené v Tabuľke č.2.

Č.	Názov spoločnosti	Zameranie
1	Dentique	Stomatologická klinika
2	Osviriija	Pneumologicko-ftizeologická ambulancia
3	DV - Denta	Stomatologická ambulancia
4	WHITE Medical	Stomatologická ambulancia
5	Národná transfúzna služba SR	Transfúzna služba
6	Family Ortho	Ambulancia čelustnej ortopédie
7	Prokydent	Stomatologická klinika
8	LAMA Medical Care	Gastroentero-hepatologické centrum
9	Symed	Gastroenterologická ambulancia

Tabuľka č.2: Zoznam konkurenčných spoločností (vlastné spracovanie)

Z vyššie uvedeného zoznamu konkurenčných spoločností je evidentné, že spoločnosť Fidelitas čelí konkurencii rôzneho zamerania a typu. Nie sú to teda zdravotnícke zariadenia, ktoré by sa venovali osteoporotickým a reumatickým ochoreniam ako vybraná firma. Rovnako nie je pravidlom, že by ambulancie Fidelitas čelilo len iným ambulanciam. Podľa Tabuľky č.2, konkurencia môže byť samostatnou ambulanciou, klinikou, ordináciou a pod. V rámci konkurencie nie sú len privátne pracoviská, ale i štátne, ktoré v tomto prípade predstavuje Národné transfúzne centrum. Tiež je dôležité poznamenať, že konkurencia je veľmi dynamická a každý mesiac môže mať iné zastúpenie.

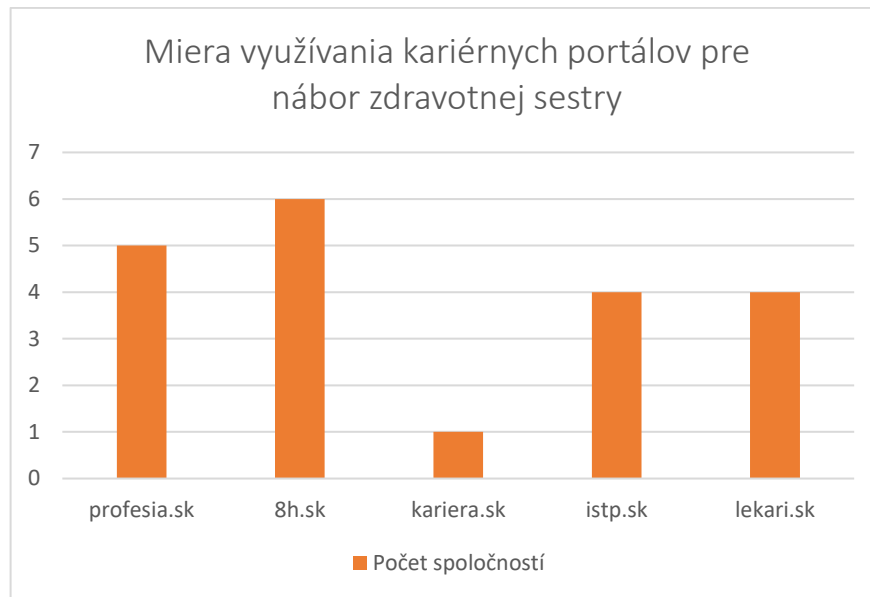
Komunikačné kanály využívané konkurenciou

Každý konkurenčný subjekt môže využívať rôznu kombináciu komunikačných kanálov. Ako bolo vyššie uvedené, slovenských kariérnych webových portálov je pomerne veľa a preto je dôležité zamerať sa práve na tie, ktoré sú pre oblasť zdravotníctva relevantné. Tabuľka č.3 obsahuje konkurenčné spoločnosti a ich nadväznosť na používanie jednotlivých webových portálov na inzerciu pracovných ponúk.

Č.	Názov spoločnosti	Profesia	8h	Kariera	Istp	Lekari	Celkom
1	Dentique				x		1
2	Osvirija				x		1
3	DV - Denta				x		1
4	WHITE Medical		x	x	x		3
5	Národná transfúzna služba SR	x	x			x	3
6	Family Ortho	x	x				2
7	Prokydent	x	x			x	3
8	LAMA Medical Care	x	x			x	3
9	Symed	x	x			x	3
	Celkom	5	6	1	4	4	

Tabuľka č.3 : Prehľad využívaných webových kariérnych portálov (vlastné spracovanie)

Kariérne portály ekariera.sk, pracuj.sk, welcometothejungle.com a minreviu.com v kombinácii komunikačných kanálov tohto druhu neboli vôbec využité. Žiadna z konkurenčných spoločností nie je dominujúca v počte využívaných informačných kanálov. Podľa analýzy tiež vychádza, že v priemere spoločnosti kombinujú približne 3 kariérne portály. Najčastejšie využívané kariérne portály konkurenciou predstavujú 8h.sk, profesia.sk, istp.sk a lekari.sk. Prehľad miery využívania jednotlivých portálov je vyobrazený v Grafe č.1.



Graf č.1: Najpoužívanější kariérne portály v oblasti zdravotníctva pre inzerciu pracovnej ponuky pre zdravotnú sestru (vlastné spracovanie)

Webové portály zamerané na inzerciu pracovných ponúk sú jednou z platených možností zacielenia svojej komunikácie. Avšak je nutné zamerať sa aj na skutočnosť, že konkurenčné subjekty môžu prirodzene komunikovať kariérne možnosti aj prostredníctvom iných komunikačných médií. Táto kategória, pre potreby analýzy, zahŕňa sociálne médiá a webovú stránku spoločnosti. Sú to teda komunikačné kanály, ktoré firmy môžu potenciálne využiť vo svoj prospech pre dosiahnutie svojho cieľa, konkrétne obsadiť ponúkané miesto zdravotnej sestry. Vybrané kanály môžu zasiahnuť cieľovú skupinu aj organicky prípadne je možné finančne ich podporiť skrz rôzne reklamné online systémy. Jedná sa o komunikáciu, ktorú majú pevne vo svojich rukách. Skúmané sociálne médiá boli nasledujúce: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn a Twitter. Webové stránky boli do prehľadu zaradené len v prípade, že vlastnili doménu, to znamená, že neboli súčasťou webovej stránky zdravotníckeho zariadenia, kde spoločnosť sídli. Webové stránky teda boli určené výhradne pre komunikáciu daného subjektu a poskytovali komplexné informácie o svojej činnosti a vyšetreniach či iných službách, ktoré ponúkajú. Tabuľka č.4 ponúka prehľad využívaných sociálnych médií a firemného webu.

Č.	Názov spoločnosti	Facebook	Instagram	YouTube	LinkedIn	Web	Celkom
1	Dentique	x	x			x	3
2	Osvirija						0
3	DV - Denta						0
4	WHITE Medical						0
5	Národná transfúzna služba SR	x				x	2
6	Family Ortho	x				x	2
7	Prokydent						0
8	LAMA Medical Care						0
9	Symed			x		x	2
	Celkom	3	1	1	0	4	

Tabuľka č.4: Prehľad využívaných sociálnych médií a firemného webu pre účel firemnej komunikácie (vlastné spracovanie)

Najviac využívaná sociálna sieť pre firemnú komunikáciu v prípade vybraných konkurenčných firiem je Facebook. V menšej miere sú zastúpené sociálne médiá Instagram a YouTube. Twitter a LinkedIn, ktorý je známy ako kariérna sociálna sieť paradoxne firmy vôbec nevyužívajú. Webové stránky spoločností sú pre cieľ firemnej propagácie využívané najviac. Odporované skutočnosti by mali byť zohľadnené na nízku vzorku dát a tým pádom ich výpovedná hodnota nemusí byť replikovateľná. Nakoľko je konkurencia dynamická tak využívanie jednotlivých médií môže byť v budúcnosti odlišné. Prehľad miery využitia jednotlivých sociálnych sietí a webovej stránky pre firemnú komunikáciu je vyobrazený v Grafe č.2.



Graf č.2: Prehľad miery využitia sociálnych sietí a webovej stránky konkurenčnými firmami (vlastné spracovanie)

Mapa tržného bojiska

Hlavným cieľom mapy tržného bojiska je lepšia orientácia na aktuálnom pracovnom trhu zdravotných sestier. Nakoľko je pre firmu dôležité zistiť, akú mzdu za vyššie charakterizovanú pracovnú pozíciu ponúkajú konkurenčné pracoviská, bola jedným z kritérií zvolená práve ponúkaná hrubá mzda očistená o benefity, či odmeny závislé na výkone zdravotnej sestry. Druhým kritériom je dohľadateľný počet komunikačných kanálov, ktoré konkurenčné firmy využívajú, prípadne cez ktoré pracovnú pozíciu ponúkajú na trhu práce. Počet aplikovaných komunikačných kanálov konkurenčných firiem je na základe predošlej podkapitoly zhrnutý v Tabuľke č.5. Tabuľka č.6 odhaľuje aktuálnu situáciu na pracovnom trhu vzhľadom na vybrané kritériá.

Č.	Názov spoločnosti	Počet komunikačných kanálov
1	Dentique	4
2	Osvirija	1
3	DV - Denta	1
4	WHITE Medical	3
5	Národná transfúzna služba SR	5
6	Family Ortho	4

7	Prokydent	3
8	LAMA Medical Care	3
9	Symed	5

Tabuľka č.5: Prehľad konkurenčných spoločností a množstva využívaných komunikačných kanálov (vlastné spracovanie)

Počet komunikačných kanálov	1	2	3	4	5
Ponúkaná mzda					
900 - 1049€	OSVIRIJA		White Medical, Fidelitas		NTS SR
1050 - 1199€	DV-Denta		Prokydent, LAMA Medical Care		
1200 - 1349€				Family Ortho	Symed
1350 +				Dentiq	

Tabuľka č.6: Mapa tržného bojiska (vlastné spracovanie)

Podľa mapy tržného bojiska zobrazeného v Tabuľke č.6, sa medzi najväčších konkurentov spoločnosti Fidelitas zaraďuje White Medical. Ponúkaná mzda sa pohybuje v rovnakom mzdovom pásme. Spoločnosti tiež komunikujú rovnakým počtom komunikačných kanálov. Nakoľko k analýze nebolo možné dohľadať, aký veľký dosah majú jednotlivé komunikačné kanály, analýza pracuje s predpokladom, že čím viac kanálov spoločnosť zvolí, tým väčší dosah má. Práve tento predpoklad priamu konkurenciu rozširuje o spoločnosť Národná transfúzna služba SR. Táto spoločnosť práve vďaka širšiemu pokrytiu svojej komunikácie zasiahne rovnakú cieľovú skupinu. Zvyšná konkurencia je pre Fidelitas samozrejme tiež výzvou, avšak z dôvodu stanovenej výšky hrubej mzdy, je možné, že pre potenciálnych uchádzačov týchto konkurenčných firiem nebude dostatočne príťažlivá.

Predstavenie vybraných konkurenčných spoločností

Mapa tržného bojiska, ktorá bola vypracovaná v predchádzajúcej podkapitole, odhalila priamu konkurenciu vybranej spoločnosti v roli zamestnávateľa. Práve z tohto dôvodu, sú tieto konkurenčné spoločnosti predstavené v nasledujúcej časti.

WHITE Medical s.r.o

WHITE Medical je stomatologická ambulancia, ktorá sa nachádza v Bratislave, konkrétne v mestskej časti Petržalka. Vznikla v apríli roku 2007 pod názvom PADENT, ktorý bol platný do augusta 2021 (FinStat, ©2022a). Stomatologická ambulancia poskytuje diagnostiku, analýzu a poradenstvo v oblasti starostlivosti o chrup, služby v oblasti záchovnej, estetickej, protetickej a chirurgickej stomatológie. Venuje sa tiež implantológii a paradontológii (evúc, 2022).

Spoločnosť ponúka pracovné miesto v sídle firmy. Náplň práce zahŕňa asistenčné služby pri stomatologických výkonoch, sterilizovanie nástrojov, administratívne úkony v súvislosti s kartami pacientov, či starostlivosť o čistotu ambulancie. Pracovný režim je jednozmenný s pevnou pracovnou dobou od 7:30 do 16:00. Ponúkaná hrubá mzda je 900€. Požiadavky na zamestnanca sú definované požadovaným vzdelaním, ktoré môže byť nasledovné: stredné odborné vzdelanie, úplné stredné odborné vzdelanie a vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa. Predošlá odborná prax nie je vyžadovaná. Dôležité schopnosti zamestnanca sú komunikácia a precíznosť (istp.sk, 2022). Pracovnú pozíciu spoločnosť inzeruje na kariérnych webových portáloch 8h.sk, kariera.sk a istp.sk. Bližšie informácie ohľadom firmy, firemnej kultúry spoločnosti, či pracovných benefítach nie sú dostupné.

Národná transfúzna služba SR

Národná transfúzna služba Slovenskej republiky, ďalej len NTS, je národná spoločnosť zabezpečujúca sprievodné úkony pre komplexnú produkciu krvných vzoriek. Zabezpečuje tiež hemoterapiu najvyššej možnej kvality a bezpečnosti v požadovanom objeme. Zaisťuje dosiahnutie národnej sebestačnosti v jej produkcii. Poskytuje tiež odborné konzultácie, aby krv a jej zložky vykazovali porovnateľnú kvalitu a bezpečnosť naprieč všetkými regiónmi Slovenskej republiky a celého transfúzneho reťazca (Národná transfúzna služba SR, ©2009-2022a). Spoločnosť vznikla v roku 2004 a podľa štatistického úradu sa nachádza medzi spoločnosťami, ktoré zamestnávajú 500 až 999 zamestnancov (FinStat, ©2022b). Podľa zverejnenej pracovnej ponuky je však NTS zaradená medzi spoločnosti s 250 až 499 zamestnancami (Národná transfúzna služba SR, 2022).

Pracovné miesto ponúkané NTS má definovaný výkon práce v budove nemocnice Ružinov, v Bratislave. Hlavnou náplňou pracovnej pozície sú odbery vzoriek krvi svojich darcov na predodberové vyšetrenia, na výrobu transfúzných liekov, autológne odbery u pacientov či odbery krvi s mobilnou odberovou jednotkou v teréne. Pracovná doba je jednozmenná, od pondelka do piatka s voľnými víkendmi. Ponúkaná hrubá mzda je 1009 € prípadne sa môže vyšplhať až do výšky 1201€ za mesiac v prípade užšej špecializácie uchádzača. Mesačná mzda je navýšená o príplatky za prípadné nadčasy, pohotovostnú službu, či prácu cez víkendy alebo sviatky. Medzi benefitmi, ktoré spoločnosť ponúka sú príplatok na stravovanie vo forme gastro lístkov aj počas dovolenky, príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie a možnosť ďalšieho odborného vzdelávania a účasť na odborných seminároch. Pracovnej pozícii vyhovujú uchádzači s nasledovným vzdelaním: stredoškolské s maturitou, nadstavbové respektíve vyššie odborné vzdelanie, vysokoškolské prvého či druhého stupňa. Toto vzdelanie by malo byť zamerané na odbor ošetrovateľstvo. Pracovná pozícia je vhodná aj pre absolventa, preto predchádzajúca prax v odbore nie je vyžadovaná. Osobnostné predpoklady uchádzača by mali vykazovať slušné vystupovanie, komunikatívnosť, dôslednosť a svedomitosť pri plnení pracovných úloh. Pre možný postup vo výberovom konaní spoločnosť požaduje životopis uchádzača, sprevádzaný s motivačným listom a súhlasom so spracúvaním osobných údajov (Národná transfúzna služba SR, 2022). profesia Pracovná ponuka je zverejnená tiež na webovej stránke NTS v sekcii *Pracovné miesta* (Národná transfúzna služba, ©2009-2022b). V rámci tejto mikrostránky sú zverejnené všetky voľné miesta, ktoré NTS ponúka.

Webová stránka webu je primárnym komunikačným kanálom, cez ktorý NTS informuje svojich čitateľov o všetkých dôležitých faktoch. Každý, kto na web vstúpi, sa tam dozvie o základných informáciách spoločnosti, vrátane kontaktov na dôležité osoby rôznych oddelení. V sekcii *Kde darovať krv* je predstavených 13 pracovísk NTS s presným popisom dostupnosti pracoviska prostredníctvom mestskej hromadnej dopravy, ordinačných hodín, a aktuálnymi miestami výjazdových odberov v danom meste. Sekcia *O darovaní krvi* predstavuje dôvody prečo je činnosť spoločnosti dôležitá s popisom celého procesu, odporúčaniami ako sa na darovanie krvi pripraviť rozšírená o možnosť stiahnuť si dotazník, ktorý je potrebné pred odberom vyplniť. Vyplnenie dotazníka vopred urýchľuje proces spracúvania údajov na mieste odberu. Od roku 2018 je možné mať všetky svoje údaje uložené aj v aplikácii *Elektronická karta darcu* vrátane prehľadu posledných odberov s výsledkami vyšetrení. Tá tiež darcovi automaticky pripomenie možnosť ďalšieho odberu, Rôznym otázkam ohľadom odberu krvi sú venované 2 sekcie a to *Najčastejšie otázky*

a *Otázky / Odpovede*. Mikrostránka *Aktuality* je využívaná pre komunikáciu noviniek, výziev či tlačových správ, ktoré sa viažu na aktuálne dianie a aktivity NTS. Na webe sú tiež k dispozícii právne informácie, zásady ochrany osobných údajov, zmluvy ohľadom verejného obstarávania či informácie k vyhláseniu obchodnej verejnej súťaže. Celá webová stránka je ladená do bielo-červenej kombinácie (Národná transfúzna služba SR, ©2009-2022c).

Spoločnosť je tiež prítomná na sociálnej sieti Facebook. Má vytvorených viac facebookových stránok, ktoré darcovia či potenciálni darcovia krvi môžu sledovať. Spoločnosť aktívne nepridáva žiadny obsah. Obsah pridávajú hrdí darcovia krvi, ktorí chcú svoju aktivitu zdieľať so svojimi priateľmi a motivovať ich k darovaniu krvi. Príkladom je napríklad príspevok od Moniky Drab: „Ak môžete darujte to najcennejšie čo máme, darujte kvapku krvi, niekomu to môže zachrániť život“ (2021). V mnohých prípadoch odporúčajú konkrétne miesto a zdieľajú aj pocity, ktoré v nich skúsenosť vzbudzuje. Príspevok od Patrika Ratajského slúži pre ilustráciu v tomto prípade: „V NTS Kramare je vzdy dobra naladicka“ (2022).

6.3 Vyhodnotenie výskumných otázok

Spoločnosť Fidelitas sa vo svojej aktivite doposiaľ nevenovala personálnemu marketingu či budovaniu značky zamestnávateľa. Z tohto dôvodu bolo nutné zanalyzovať ako aktuálne spoločnosť na svojom internom i externom trhu práce pôsobí. Výsledky analýzy poslúžia ako podkladový materiál pre následný návrh komunikačnej stratégie, ktorá by spoločnosti pomohla dosiahnuť vytýčené ciele.

Aj napriek skutočnosti, že ambulantné centrum doposiaľ značku zamestnávateľa nebudovalo, za svojich 19 rokov pôsobenia na trhu bola schopná zostaviť aktuálnu ponuku hodnôt pre svojich zamestnancov, ktorá im náležite patrí za ich odvedenú prácu. Aby bolo možné tieto hodnoty definovať, je nutné odpovedať na prvú výskumnú otázku *VO1: Aké EVP spoločnosť aktuálne ponúka?*

Z analýzy personálneho marketingového mixu vyplynulo, že ambulantné centrum Fidelitas ponúka stabilné pracovné miesto s pevnou pracovnou dobou definovanou jednozmennou prevádzkou. Práve jednozmenná prevádzka spoločne s voľnými víkendami a sviatkami je významnou hodnotou, ktorá v oblasti zdravotníctva nie je bežná. Pracovný kolektív, ktorý tvoria zamestnanci, je súdržný a ochotný pomôcť. Priateľská atmosféra je sprevádzaná neformálnou komunikáciou medzi zdravotnými sestrami a pracovníkmi

zabezpečujúcimi administratívne činnosti. Na základe realizovaných individuálnych rozhovorov vysvitlo, že ďalšou výsadou spoločnosti je jej ústretové vedenie. Riaditeľ je považovaný za tímového hráča, ktorý svojou prítomnosťou pozitívne vplýva na pracovnú atmosféru. Aj napriek doposiaľ nedefinovaným hodnotám spoločnosti, je zrejme, že sú v organizácii prítomné aj napriek tejto skutočnosti. Medzi ne patrí zdravie, ústretovosť, tímová práca, súdržnosť, prirodzený rešpekt, dobrá nálada a pozitívny prístup k riešeniu problémov. Finančná odmena nie je výrazne vyššia než mzda definovaná štátnymi orgánmi. Zamestnanecké výhody a benefity majú aktuálne podobu stravných lístkov, vianočného a narodeninového daru.

Budovanie značky zamestnávateľa je závislé na zvládnutí komunikácie spoločnosti. Interná i externá komunikácia zabezpečuje poskytovanie dôležitých informácií. Analýza komunikácie spoločnosti preto slúžila ako východisko pre odpoveď na druhú výskumnú otázku *VO 2: Aké komunikačné kanály spoločnosť aktívne využíva?*

Pre zabezpečenie internej komunikácie ambulantné centrum Fidelitas využíva rôzne komunikačné kanály v závislosti na predmete správy, účelu, počtu zainteresovaných osôb, a urgentnosti odovzdania informácie. Mesačné porady zaisťujú komunikáciu voči všetkým zamestnancom spoločnosti. Slúži primárne pre zavedenie nových procesov a pravidiel. Tiež poskytuje priestor pre riešenie aktuálnych problémov, ktoré sa na pracovisku riešia. Následne prebieha komunikácia formou osobných, telefonických či elektronických rozhovorov. Elektronická komunikácia poskytuje ako jediná z uvedených foriem rozhovorov možnosť spätne dohľadať informácie. Práve preto je využívaná pre správy dôležitého charakteru.

Externá komunikácia je rozlišovaná na offline a online prostredie. V offline prostredí zamestnanci prichádzajú do styku primárne so zákazníkmi organizácie. Ich pobyt v ambulantnom centre je sprevádzaný informačnými tabuľami, ktoré sú vyhotovené v súlade s grafickým dizajnovým manuálom. S verejnosťou spoločnosť prichádza do styku vo forme verejných prednášok, ktoré organizácia zastrešuje. Spoločnosť v online prostredí komunikuje primárne prostredníctvom sociálnej siete Facebook a webových firemných stránok. Komunikácia smerujúca voči potenciálnym kandidátom spoločnosti je aktuálne realizovaná len prostredníctvom inzercie pracovnej ponuky na kariérnom portáli profesia.sk. Tiež je zaužívaný spôsob získavania nových pracovníkov formou doporučení súčasnými zamestnancami.

Požiadavky na pracovnú pozíciu zdravotnej sestry sú naprieč zdravotníckym sektorom približne rovnaké. Preto je dôležité odhaliť konkrétne konkurenčné pracoviská, ktoré hľadajú rovné talenty. Ich odhalenie nemusí byť evidentné nakoľko konkurenčných pracoviskom pre vybranú spoločnosť nemusí byť konkurencia rovnakého zamerania. Analýza konkurencie poslúžila ako informačný základ pre zodpovedanie tretej výskumnej otázky *VO 3: Kto sú konkurenti spoločnosti Fidelitas v roli zamestnávateľa zdravotných sestier?*

Z analýzy vyplynulo, že ambulantné centrum na trhu práce súperí o zdravotné sestry s pracoviskami rôzneho zamerania a typu. Medzi odhalenými konkurenčnými pracoviskami, ktoré hľadali pracovnú silu v rovnakom čase ako ambulantné centrum Fidelitas boli stomatologické ambulancie a kliniky, pneumologicko-ftizeologická ambulancia, transfúzna služba či ambulancia zameraná na gastroenterologické vyšetrenia. Medzi konkurenciou sa teda nachádzajú súkromné zariadenia rovnako ako pracoviská zastrešené štátom.

Primárny i sekundárny výskum poskytol všetky potrebné informácie pre projektovú časť diplomovej práce. Ukázal, že ambulantné centrum má všetky potrebné prostriedky na to, aby mohol začať budovať svoju značku zamestnávateľa. Tiež odhalil priestor na zlepšenie, ktorému sa nasledujúca stratégia bude venovať.

6.4 Limity realizovaného výskumu

Obmedzenie primárneho výskumu predstavuje zvolený základný súbor. Nakoľko sú súčasťou ambulantného centra aj lekári, ich pohľad a skúsenosť so zamestnávateľom by sa mohol trochu líšiť. Do výskumu neboli zapojení z dôvodu pracovnej vytáženosti. Limitom analýzy konkurencie je jej premenlivosť. Ako už bolo vyššie spomenuté, konkurencia v roli zamestnávateľa môže byť rôzna každý mesiac. S ňou sa môžu meniť aj komunikačné kanály. Odpozorované skutočnosti preto nemusia byť aplikované všetkými konkurenčnými spoločnosťami.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 NÁVRH KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE

Cieľom diplomovej práce je vytvoriť návrh komunikačnej stratégie pre spoločnosť Fidelitas s.r.o so zámerom budovať značku zamestnávateľa. Získané poznatky z teoretickej i praktickej časti budú slúžiť ako základ pre jeho vytvorenie. V nasledujúcich kapitolách budú navrhnuté hodnoty spoločnosti a dôležitý pilier značky zamestnávateľa konkrétne EVP. Následne bude charakterizovaná cieľová skupina, konkrétne ciele a hlavná myšlienka náborovej kampane.

7.1 Hodnoty a EVP spoločnosti

Spoločnosť Fidelitas doteraz nemala oficiálne definované hodnoty, ktorými by sa riadila. Z výskumu však vyplynulo, že hodnoty sú v spoločnosti prítomné aj napriek tejto skutočnosti. Už zo sloganu „Nedajte zlomenine šancu,“ ktorý firma používa, vyplýva, že jej záleží na prevencii a zdraví svojich pacientov a zamestnancov. Táto hodnota bola definovaná aj samotnými participantmi individuálnych rozhovorov. Ďalším dôležitým pilierom spoločnosti je odbornosť. Odbornosť je vyžadovaná od lekárov i zdravotného personálu, ktorí tam pracujú. Vedenie spoločnosti verí, že vzdelávanie je celoživotný proces a preto podporuje svojich zamestnancov formou finančného príspevku na vzdelávacie semináre. Zároveň je hodnota podporovaná celofiremnými školeniami, ktoré organizuje pre svoj personál. Tiež je podporovaná odbornými prednáškami pre verejnosť, ktoré spoločnosť zastrešuje. Ľudský prístup je v spoločnosti prítomný vo forme ústretového prístupu a jednoduchej komunikácie vedenia spoločnosti. Je tiež viditeľný v prípade, keď nastane problém. Ten rieši diskkrétne a až pri jeho vyriešení naň upozorní celý personál s cieľom predchádzania podobných chýb v budúcnosti. V kolektíve je prítomný tímový duch, ktorý sa preukazuje súdržnosťou a ochotou navzájom si vypomôcť. V neposlednom rade je hodnotou spoločnosti aj umenie oceniť svojich zamestnancov. Vedenie spoločnosti si dáva záležať na pochvale za dobre odvedenú prácu.

Pridanou hodnotou, ktorú spoločnosť ponúka vo forme EVP je dobrý kolektív. Ako už bolo spomenuté, kolektív je súdržný a vie sa navzájom podržať. Je to jeden z dôležitých faktorov, ktorý vplyva na spokojnosť personálu vo veľkej miere. Ďalšou výsadou pracoviska je jednozmenná pracovná doba, ktorá nevyžaduje prácu počas víkendov a sviatkov, čo v oblasti zdravotníctva nie je pravidlom. Posledný aspekt EVP je prístup vedenia spoločnosti, ktorý bol v diplomovej práci už tiež viackrát popísaný.

7.2 Cieľová skupina kampane


Cieľovou skupinou komunikačnej kampane zameranou na budovanie značky zamestnávateľa nie sú len potenciálni zamestnanci spoločnosti, ale aj súčasný personál. Z tohto dôvodu budú jednotlivé komunikačné aktivity a doporučenia popísané v kapitole číslo 8 rozdelené na interné a externé prostredie.

Cieľová skupina je definovaná na základe aktuálnych potrieb spoločnosti zamestnať nové zdravotné sestry a analýzy personálneho marketingového mixu. Zahŕňa zdravotné sestry s dosiahnutým požadovaným aspoň minimálnym vzdelaním a to konkrétne stredoškolským s maturitou. Vyššie vzdelanie je však výhodou. Dôležité osobné charakteristiky zdravotnej sestry sú komunikatívnosť a flexibilita. Vyžadovaný je aj tímový duch pretože práca v kolektíve a budovanie príjemného miesta na prácu je pre ambulancie centrum dôležité. Nakoľko nie je vyžadovaná prax, na pracovnú pozíciu sa môžu hlásiť aj čerství absolventi. Pre lepšiu predstavu charakteristiky hľadanej zdravotnej sestry sú v nasledujúcej podkapitole predstavené dve hlavné persóny. Cieľová skupina môže byť v budúcnosti podľa potrieb spoločnosti rozšírená o ďalšie persóny.

7.2.1 Persóny

Katarína, 19 rokov


Prvou zastupiteľkou cieľovej skupiny je Katarína, ktorá čerstvo dokončila štúdium na strednej odbornej škole. Aktuálne býva v Stupave v rodinnom dome u rodičov, ale chcela by sa osamostatniť a presťahovať do Bratislavy. Kataríne nevádi vstávať skoro ráno, nakoľko má návyk zo strednej školy. Vždy bola obľúbená v kolektíve pre svoju dobrú náladu a pomoc spolužiakom. Vo voľnom čase sa venuje volejbalu, ktorý si chodí s kamarátmi zahrať dvakrát do týždňa. Tiež sa s nimi rada stretne na káve alebo na drinku v piatok večer. Pre svoju extrovertnú povahu a organizáciu svojich voľnočasových aktivít by jej vyhovovala jednozmenná pracovná doba. Chcela by pokračovať v zdravotníctve, pretože jej pomoc druhým dáva zmysel. V budúcnosti by chcela získať aj vysokoškolské vzdelanie, ale v tomto momente to nie je jej prioritou.

Absolventka		
Meno	Katarína	
Vek	19 rokov	
Vzdelanie	Stredoškolské s maturitou	
Bydlisko	Stupava	

Tabuľka č.7: Persona č.1 (vlastné spracovanie; obrázok: Pexels, 2022)

Martina, 40 rokov

Druhou zastupiteľkou cieľovej skupiny je Martina, ktorá už vykonáva prácu zdravotnej sestry 15 rokov. Má dokončenú vysokú školu I. stupňa. Posledných 10 rokov pracuje v nemocnici, ale už ju nebavia nočné zmeny. Preto by si chcela nájsť prácu na ambulancii, kde je pevná pracovná doba a nepracuje sa počas víkendov a sviatkov. Martina je flexibilná, rada sa posúva vpred odkiaľ plynie aj jej hlad po nových vedomostiach. Rýchlo sa učí novým veciam. Je zvyknutá na prácu v kolektíve. Vyžaduje však jeho súdržnosť a pocit, že sa naň môže spoľahnúť. V opačnom prípade stráca motiváciu a tímového ducha. Vo voľnom čase sa venuje svojej rodine, s ktorou žije v Bratislave, v mestskej časti Dúbravka. Má rada prechádzky v prírode so svojím psom. Rada tiež pije kávu, bez nej totiž nevie začať svoj deň.

Zdravotná sestra		
Meno	Martina	
Vek	40 rokov	
Vzdelanie	Vysokoškolské I. stupňa	
Bydlisko	Bratislava, Dúbravka	

Tabuľka č.8: Persona č.2 (vlastné spracovanie; obrázok: Katemangostar, 2022)

7.3 Ciele

Prvým cieľom komunikačnej stratégie je stabilizácia súčasného personálu v spoločnosti a ubezpečenie sa, že interne v spoločnosti všetko funguje. Na základe praktickej časti práce vysvitlo, že ambulantly centrum Fidelitas nie je známe na trhu práce. Každá z participantiek individuálneho rozhovoru pred pohovorom netušila, čo Fidelitas je a aké ochorenia lieči. Práve z tohto dôvodu, si komunikačná kampaň pokladá za cieľ zvýšiť povedomie o spoločnosti na trhu práce. Ďalším dôležitým cieľom komunikačnej stratégie bude zabezpečiť novú pracovnú silu. Spoločnosť aktuálne potrebuje obsadiť pracovnú pozíciu zdravotnej sestry a v budúcnosti by sa chcela rozšíriť o ďalšie ambulancie. Preto sa predpokladá, že z dlhodobého hľadiska bude možné prijať aj nových lekárov a viac zdravotných sestier.

7.4 Hlavná myšlienka komunikačnej kampane

Na základe definovaných predností organizácie formulovaných ako EVP spoločnosti v kapitole 7.1, konkrétne dobrý kolektív a ústretový prístup vedenia, v spoločnosti vytvára rodinnú atmosféru. Už v individuálnych rozhovoroch zaznela myšlienka ohľadom riaditeľa spoločnosti: „Vie ťa pochopiť v dobrom aj v zlom. Že ťa berie takú, aká si. Ja to beriem tak, že som rada, že sa nemusím pretvarovať“ (P8, 55 rokov). Tento výrok spoločne s EVP tvorí základ pre hlavnú myšlienku komunikačnej kampane s titulom „U nás môžete byť sami sebou.“

Hlavná myšlienka je podporená aj hodnotami spoločnosti. Prvá časť sloganu „U nás“ vyjadruje hodnotu tímového ducha. „U nás“ označuje pracovisko, spoločné miesto, ktoré je zdieľané všetkými zamestnancami. Preto sa každý podieľa na jeho tvorbe. „U nás“ tiež evokuje pocit domova, kde človek rád trávi svoj pracovný čas.

Hodnota ľudského prístupu je prítomná v slovách „môžete byť sami sebou“. Aj keď je v slogane použité množné číslo, tento tvar slovesa evokuje aj vykanie. Prejavuje prirodzený rešpekt, ktorý je v kolektíve prítomný. Zároveň poukazuje na to, že kolektív je otvorený a prijíma medzi seba nové osobnosti.

Hodnota zdravia je v slogane prítomná v podobe duševného zdravia. Byť sám sebou bez nutnosti pretvarovať sa môže byť pre duševné zdravie veľmi prínosné. Nátlak na zmenu charakteru alebo správania môže viesť k vytváraniu zbytočného stresu, ktorému sa vedenie spoločnosti snaží vyhnúť.

V znení sloganu je použité množné číslo, teda nie je rozlíšený rod, aj napriek tomu, že definovaná cieľová skupina sú zdravotné sestry. Je to tak z dôvodu, že v zdravotníctve pracujú aj zdravotní bratia a ambulantné centrum im je otvorené. Táto formulácia má za úlohu práve podporenie možnosti vstupu do spoločnosti aj pre mužov.

8 HLAVNÉ AKTIVITY

Najbližšia kapitola ponúka návrh hlavných aktivít, ktoré by spoločnosť mohla realizovať pre dosiahnutie vytýčených cieľov komunikačnej stratégie. Aktivity sú rozdelené podľa prostredia, ktoré ovplyvňujú. V prvom rade budú predstavené návrhy zmien pre vnútorné prostredie spoločnosti. Vzápätí budú predstavené aktivity vhodné pre prostredie externé.

8.1 Návrh zmien v internom prostredí

Navrhované zmeny môžu napomôcť stabilizácii personálu a zvýšeniu atraktivity zamestnávateľa v očiach súčasných zamestnancov. Sféry, ktorých sa dotýkajú, boli odhalené v praktickej časti práce. Jedná sa teda o priestor na zlepšenie. Kapitola sa zaoberá zmenami v internej komunikácii, v udržiavaní dobrých vzťahov na pracovisku, v ponúkaných benefitoch a odmenách.

8.1.1 Interná komunikácia

Jednou zo sfér, ktorá si zaslúži pozornosť vedenia spoločnosti na základe praktickej časti je interná komunikácia. Nespokojnosť vyvolávajú práve nedostatočne definované pokyny, ktoré následne nie sú kontrolované. Takémuto prístupu by sa malo vyvarovať nakoľko to znižuje efektivitu práce, prípadne sa aj napriek zadaným pokynom nič v procesoch spoločnosti nezmení. Práve preto by nové pokyny, ktoré ovplyvňujú interné procesy mali byť štrukturalizované a mali by obsahovať všetky potrebné informácie. Štruktúra správy by mohla byť nasledovná:

1. Predmet zmeny doplnený o jej podrobné vysvetlenie.
2. Vysvetlenie ako zmena ovplyvňuje aktuálne procesy.
3. Dôvod zmeny.
4. Osoby, ktorých sa zmena dotýka.
5. Osoba, ktorá je za kontrolu nového procesu zodpovedná.
6. Časový harmonogram označujúci odkedy zmena vchádza do platnosti.

Kontrolná osoba by mala byť oboznámená s novými zodpovednosťami ešte pred ich vyhlásením. Zároveň by mala poznať frekvenciu ako často má kontroly vykonávať. V prípade, že proces vykonávajúci personál pokyny nedodržiava, mal by byť oboznámený s možnými následkami svojej nečinnosti. Časový harmonogram by mal obsahovať aj

priestor na spätnú väzbu od zamestnancov a to hlavne v prípade, ak majú riešenie ako daný proces implementovať lepším spôsobom. Procesná zmena môže ovplyvňovať individuálnych pracovníkov, konkrétne pracovné pozície alebo celú organizáciu. Práve preto by mal byť zvolený vhodný komunikačný kanál, aby sa informácia dostala k tejto cieľovej skupine včas.

Ďalšou dôležitou zmenou, ktorá by v internej komunikácii spoločnosti mohla nastať je zavedenie intranetu. Intranet by nahradil aktuálne tabuľky využívané v spoločnosti. Slúžil by zamestnancom pre zoskupenie všetkých dôležitých pokynov, dokumentov a tlačív na jednom mieste. Preto by nové pravidlá a procesné zmeny neboli stratené v mailovej komunikácii, ale boli by zhrnuté na jednom konkrétnom mieste dostupnom pre všetkých. Dokument obsahujúci všetky pravidlá by bol pravidelne aktualizovaný vedením spoločnosti. Intranet by mohol obsahovať aj kalendár, kde by boli označené narodeniny a meniny zamestnancov, nahlásená dovolenka personálu, či termíny spoločných akcií. Novinkou by mohol byť tiež odkaz na jedálniček bufetu, ktorý sa nachádza na prízemí polikliniky a zamestnanci sa tam často chodia stravovať.

8.1.2 Udržovanie dobrých vzťahov

Na Employee experience vplyvajú vzťahy na pracovisku. Aj napriek tomu, že jednou hodnotou z EVP je dobrý kolektív, jeho súdržnosť treba aj naďalej budovať. Preto je vhodné kolektív motivovať k stretnutiam v neformálnom prostredí, kde sa môže personál navzájom spoznať aj po osobnej stránke. Pre zmenu od posedenia pri káve či vianočného večierku je možné zaviesť ako nízko nákladové riešenie „športový deň“, kedy by všetci zamestnanci išli spoločne na výlet do neďalekých Malých Karpát. Menej pohybový variant, ktorý spája aj posedenie spoločne so športom je turnaj v minigolfe. Zamestnanci môžu vytvoriť rôzne tímy, ktoré môžu medzi sebou súperiť, prípadne môžu súperiť len na úrovni daného tímu. Následne po odohraní turnaju, by sa všetci spoločne mohli porozprávať pri čaji či inom občerstvení v bufete. Príkladom, kde by sa takýto teambuilding mohol odhrať je Minigolf Štrkovec, ktorý je dostupným riešením logisticky i finančne. Posledným navrhovaným variantom tohto typu aktivít je bowlingový turnaj. Ten by sa mohol odhrať na mieste Bowling Disco club, ktorý sa nachádza neďaleko od sídla spoločnosti, v mestskej časti Dúbravka.

Variant, ktorý by si vyžadoval vyššie vynaložené náklady, je oslovenie eventovej agentúry špecializovanej na teambuilding. Jednou z takýchto agentúr je STAGEMAN Slovensko, ktorý ponúka teambuildingové aktivity vychádzajúce z princípov zážitkovej

pedagogiky. Učenie zážitkom má dlhodobý efekt, nakoľko zapája viac zmyslov naraz. Vo svojich službách pre spoločnosti využíva skupinové aktivity, hlavolamy či prípadne outdoorové výzvy, ktoré je možné splniť len v prípade, že sa všetci zúčastnení do jej riešenia aktívne zapoja. Pre potreby uvoľnenia, zábavy a stmelenia kolektívu ponúka aj služby zameriavajúce sa na teamspirit. Tento variant si však vyžaduje aj prenájom priestorov, kde by sa tieto aktivity mohli odohrávať (STAGEMAN Slovensko, © 2021). Tento spôsob by bol efektívnejší pre dosiahnutie cieľa a podporiť komunikáciu medzi zamestnancami a organizovane stmeliť kolektív.

8.1.3 Benefity

Ako bolo spomenuté pri analýze, aktuálne spoločnosť ponúka stravné lístky, vianočný a narodeninový darček a príspevok na vzdelávacie semináre. Zoznam týchto benefitov nie je široký. Pre stabilizáciu súčasného personálu a zvýšenie atraktivity zamestnávateľa v očiach zamestnancov je vhodné poskytnúť im zázemie, ktoré len tak nebudú chcieť opustiť. Pre spríjemnenie Employee experience, je teda vhodné rozšíriť ponuku zamestnaneckých výhod a benefitov. Nasledovné návrhy benefitov sú odvodené tých súčasných, prípadne sa opierajú o hodnoty spoločnosti.

Narodeninový darček by mohol byť rozšírený o narodeninovú poukážku v hodnote 100€, ktorú by oslávenec mohol v priebehu roka využiť na kultúrne podujatia, športové aktivity, prípadne zdraviu prospešné procedúry. Aktivity, ktoré by si oslávenec zvolil podľa svojich preferencií, by musel vydokladovať potvrdením o platbe za danú službu, aby mu bola preplatená. Pre ocenenie svojich zamestnancov za vernosť a lojalitu by vedenie spoločnosti mohlo poukázať na výročie zamestnanca vo firme a odmeniť ho nejakou maličkosťou. Ďalším možným rozšírením benefitov by mohlo byť každoročné automatické zvýšenie mzdy v závislosti od inflácie pre zachovanie rovnakej kúpnej sily zamestnancov.

Nakoľko jedna z navrhnutých hodnôt spoločnosti je odbornosť, príspevok na vzdelávanie by sa mohol rozšíriť o motivačný príspevok pre zvýšenie svojej odbornosti. Ten by mohol byť vo forme preplatenia časti poplatku za vysokoškolské externé štúdium napríklad vo výške 300€ čo odpovedá výške poplatku jedného semestra vysokoškolského štúdia v odbore zdravotná sestra. Tento benefit by bolo možné uplatniť raz ročne, čo by pre spoločnosť znamenalo príspevok na vzdelávanie vo výške 900€ v priebehu bakalárskeho trojročného štúdia. Zvýšenie kvalifikácie zdravotných sestier je v záujme ambulantného centra pre jeho ďalší rozvoj.

Návrh benefitov pre podporu hodnoty zdravia by mohli mať podobu zľavy na nákup kvalitných výživových doplnkov predávaných na ambulanciách. Tieto produkty sú zamerané na prevenciu a liečenie osteoporotických a reumatických ochorení. Mnohé z nich podporujú tvorbu kolagénu, a je odporúčané ich využívať preventívne po dosiahnutí tridsiateho roku života. Rovnako by zľavu mohli využiť pre nákup týchto doplnkov pre svojich blízkych. Ďalším benefitom by mohli byť rehabilitačné procedúry, ktoré spoločnosť poskytuje svojim pacientom. Zamestnanci by k nim mohli mať prístup napríklad dvakrát ročne v podobe masáže, elektroliečby prípadne inej procedúry.

8.1.4 Odmena za doporučenie

V spoločnosti je aktuálne zavedený proces odmeňovania za doporučenie kvalifikovaného pracovníka na voľnú pracovnú pozíciu. Odmena za pracovníka, ktorý sa spoločnosti osvedčí a zostane pre ňu pracovať po uplynutí skúšobnej doby, je symbolická finančná čiastka. Tento proces by bolo možné vylepšiť špecifikáciou rôznych pozícií a odlišením jednotlivých odmien za doporučenie kandidáta. Konkrétne to znamená, že za doporučenie doktora, by bola najvyššia ponúkaná odmena napríklad vo výške 200€. Výška mzdy odráža náročnosť získania tak kvalifikovaného pracovníka. Odmena za doporučenie zdravotnej sestry by bola rovná 125€ a doporučenie administratívnej pracovníčky by predstavovalo 75€. Odmena za doporučenie je výhodná pre zamestnanca i zamestnávateľa. Odmenený zamestnanec je spokojný, a preto je pravdepodobné, že bude šíriť dobré meno spoločnosti. Zároveň do kolektívu privedie s veľkou pravdepodobnosťou niekoho, o kom tuší, že by mu firemná kultúra i atmosféra mohla vyhovovať. Zamestnávateľ tak nemusí vynaložiť náklady na náborové aktivity a získa nového zamestnanca, ktorý s vysokou pravdepodobnosťou pre spoločnosť zostane pracovať, nakoľko mal pred výberovým procesom k dispozícii referencie z prvej ruky.

8.2 Návrh komunikačných aktivít pre externé prostredie

Dva ciele komunikačnej stratégie, konkrétne zvýšenie povedomia o spoločnosti na trhu práce a zabezpečenie novej pracovnej sily je možné naplniť práve cez komunikačné aktivity v externom prostredí. V tejto kapitole budú uvedené jednotlivé nástroje a komunikačné aktivity, ktoré budú viesť k ich naplneniu.

8.2.1 Webová stránka

Spôsob, akým informovať potenciálnych uchádzačov o pracovnej príležitosti sú už spomínané kariérne stránky, ktoré by mali byť súčasťou hlavného webu spoločnosti. Spoločnosť Fidelitas v tomto momente nemá na svojich stránkach túto sekciu zahrnutú. Zavedenie kariérnej sekcie na webových stránkach by sa mohlo prejavovať ako efektívne nízko nákladové riešenie oproti inzercii na iných webových portáloch. V prípade, že web navštívi potenciálny záujemca o prácu, jeho kroky povedú práve do tejto sekcie. Tá by mala poskytnúť odpovede na nasledovné otázky: V čo spoločnosť verí? Kam smeruje? Aké má hodnoty? Kto tvorí súčasný tím? Akú má firemnú kultúru? Aké zamestnanecké benefity ponúka? Ako vyzerá bežný pracovný deň? Má voľné pracovné miesta? Pre prehľadné zodpovedanie všetkých otázok je vhodné kariérne stránky nasledovne štrukturalizovať:

- Predstavenie spoločnosti
- Firemná kultúra
- Zamestnanecké výhody
- Náš tím
- Voľné pracovné miesta

Predstavenie spoločnosti

Sekcia *Predstavenie spoločnosti* by mala obsahovať viac než len krátky popis toho, čo spoločnosť robí, ako je tomu v sekcii *O nás*. Potenciálny zamestnanec by hneď z úvodu mal naraziť na hlavné krédo komunikačnej kampane, ktorým je „U nás môžete byť sami sebou“. Nakoľko sa jedná o kariérnu stránku, je potrebné predstaviť krátku históriu spoločnosti. Fakt, že prešlo už 19 rokov od založenia ambulantného centra dodáva spoločnosti kredibilitu a vyvoláva v zamestnancoch pocit stability. Následne by malo byť sformulované smerovanie organizácie vo forme misie a vízie. Hodnoty spoločnosti, ktoré boli definované v kapitole 7.1, je vhodné zahrnúť do tejto časti webu a spracovať ich aj po grafickej stránke. Využitie ikon a obrázkov zaujme pozornosť návštevníkov stránok a pomôžu rýchlejšie pochopiť zmysel, ktorý je v texte vysvetlený. Hodnoty spoločnosti môžu byť tiež zaujímavé pre ostatných klientov a partnerov, ktorí prichádzajú do styku s ambulantným centrom.

Náš tým

Táto sekcia by mala bližšie predstaviť súčasný personál spoločnosti. Zaujímavá bude pre potenciálnych zamestnancov, avšak aj pre nových pacientov, ktorí by radi videli tváre personálu, s ktorým komunikujú. Pre zabezpečenie portrétových fotografií personálu je vhodné osloviť profesionálneho fotografa, prípadne vizážistku, ktorá by sa postarala o vizuálne úpravy modelov. Jednotlivé fotografie zamestnancov môžu byť doplnené o popis indikujúci ich odbornosť a zameranie.

Firemná kultúra

Sekcia venovaná firemnej kultúre by mala pomôcť potenciálnym zamestnancom zažiť pracovnú atmosféru a špecifiká organizácie skôr než podpíše pracovnú zmluvu. Zaujať tých správnych kandidátov je pre spoločnosť rovnako výhodné, ako pre kandidátov, ktorí hľadajú pracovnú príležitosť, ktorá by naplnila ich očakávania. Podľa Myslivcovej (2017 s. 58), práve „stret s podnikovou kultúrou rozhoduje o tom, či sa zamestnanec adaptuje a zžije s novým prostredím, alebo sa neprispôsobí a organizáciu počas skúšobnej doby opustí.“ Z dôvodu autenticity by bolo vhodné využiť audiovizuálny obsah, ktorý by zachytával napríklad rozhovory so súčasnými zamestnancami. Na videozázname je možné vidieť osobu, ktorá na otázky odpovedá verbálne i neverbálne. Zároveň zachytáva aktuálnu náladu participanta. Slová, ktoré zamestnanci použijú pre odpovede budú autentické a nebudú podliehať žiadnej štylistike. Je však možné využiť aj formát blogu. Tento obsah by bol zverejnený v rámci tejto sekcie rozhovormi so zamestnancami. Rozhovory by poskytovali napríklad odpovede na nasledovné otázky:

1. Čo motivuje súčasných zamestnancov pre spoločnosť pracovať?
2. Čo majú radi na svojej práci?
3. Ktorý moment z pracovného dňa si naozaj užívajú?
4. Ako prebieha ich pracovný deň?
5. Na ktorú zábavnú príhodu z práce najradšej spomínajú?
6. Ktorá rada im na začiatku ich kariéry pomohla najviac?
7. Čo najviac oceňujú na svojich kolegoch?
8. Čo najviac oceňujú na vedení spoločnosti?

V tejto sekcii by nemal chýbať ani rozhovor s vedením spoločnosti. Rovnako v audiovizuálnej podobe by mohla byť spracovaná prehliadka priestorov. To by pomohlo kandidátom vytvoriť si lepšiu predstavu o technickom a materiálnom zariadení ambulancií a o celkovej atmosfére pracoviska.

Ďalším formátom obsahu, ktorý odzrkadľuje firemnú kultúru sú fotky zo spoločných akcií a teambuildingov.

Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody a benefity sú jednou zo zložiek Employee experience, ako bolo vysvetlené v kapitole 2.3. Pre kandidáta môžu slúžiť ako určitá motivácia, nakoľko sú súčasťou odmeňovacieho systému spoločnosti. Pre súčasného zamestnanca sú to výhody, ktoré má k dispozícii vďaka práci, ktorú pre zamestnávateľa vykonáva. Rozšírenie ponuky zamestnaneckých výhod predstavené v predchádzajúcej podkapitole slúži tiež na zvýšenie atraktivity zamestnávateľa.

Voľné pracovné miesta

V neposlednom rade by kariérne stránky mali obsahovať sekciu, ktorá sa venuje aktuálnym voľným pracovným príležitostiam. Tu by mali byť zverejnené konkrétne pracovné ponuky s popisom pracovnej náplne, s požiadavkami na vzdelanie a s charakteristickými črtami zamestnanca. Sekcia by tiež mala obsahovať kontaktný formulár, cez ktorý by kandidáti mohli priamo vedeniu firmy zasielať svoj životopis. Formulár by mal byť aktívny aj v prípade, že nastane situácia, kedy spoločnosť nebude pociťovať potrebu obsadzovať pracovnú pozíciu. Tento nástroj spoločnosti zabezpečí kontakt na relevantnú, motivovanú pracovnú silu pri najbližšom náboře.

Nakoľko sú jednou z cieľových skupín aj čerství absolventi, táto sekcia by mala byť doplnená aj o informácie ohľadom absolventských stáží. Spoločnosť Fidelitas by mohla tieto stáže ponúkať na základe spolupráce so strednými či vysokými školami. Priestor venovaný tejto forme spolupráce by mohol slúžiť ako dôveryhodný a plnohodnotný zdroj informácií. Rovnako aj tu by mal byť prítomný formulár, ktorý uľahčí komunikáciu kandidátov so spoločnosťou. Spolupráca so školami bude rozobratá v ďalšej podkapitole 8.2.4. V prípade, že sa táto forma spolupráce uskutoční, tak by sa zamestnanecká časť mohla rozšíriť aj o videá s absolventami, ktorí by odpovedali napríklad na nasledujúce otázky:

1. Aký bol ich prvý deň v práci?
2. Aké boli ich prvé dojmy?

3. Z čoho mali najväčšie obavy?
4. Bol ten strach opodstatnený?
5. Na ktorý moment z absolventskej praxe spomínajú najradšej?

8.2.2 Sociálne siete

Ako už bolo spomenuté vo výskumnej časti práce, Fidelitas je aktívny iba na sociálnej sieti Facebook. Pre podporu cieľa zameriavajúceho sa na zvýšenie povedomia o spoločnosti na trhu práce by bolo vhodné do obsahu zverejňovaného na facebookovej stránke zahrnúť rubriku pod heslom „U nás môžete byť sami sebou“ doplnenú o označenie #ŽivotVoFidelitas. Obsah by mal zahŕňať 5 hlavných aspektov, ktoré predstavil Ekhlasi a boli bližšie vysvetlené v kapitole 2.4.2.

Odhaľovanie sociálnej hodnoty by malo vyzdvihnúť dobré vzťahy na pracovisku. Preto by príspevky mohli obsahovať konkrétne zážitky z firemných udalostí, blahoželanie k sviatku konkrétneho zamestnanca, či fotky z každodenného života na ambulancii napríklad v podobe rituálu ranej kávy na recepcii. Je možné využiť aj formát video príspevkov odpovedajúci napríklad na otázku: „Čo o nás povedali naši zamestnanci?“. K tejto tematike sa viažu aj videá navrhnuté pre kariérne stránky spoločnosti, ktoré je možné jednoducho použiť aj na Facebooku.

Odhaľovanie ekonomickej hodnoty by malo vyzdvihnúť zamestnanecké výhody a benefity. Ich spracovanie môže mať viacero podôb, napríklad vo forme zverejnenia jeho celého zoznamu. O niečo osobnejšie by bolo možné vyfotiť zamestnanca so svojou narodeninovou poukážkou či darčekom prijatým k jeho výročiu vo firme. Nakoľko sa táto hodnota prelína aj s aspektom rozvojových aktivít, obe by mohli byť predstavené v podobe fotografického záznamu z celofiremných školení, špeciálnych seminárov či verejných prednášok, ktoré Fidelitas zastrešuje. V budúcnosti to môžu byť tiež fotky z promócií zdravotného personálu, ktorí spoločnosť podporila svojim príspevkom k štúdiu.

Prístup organizácie k svojim zákazníkom by mohol byť vyjadrený prostredníctvom pozitívnej spätnej väzby od svojich pacientov, ktorý by bol zverejnený len s ich súhlasom. Zavedenie nových inovácií v podobe nových prístrojov či moderného vybavenia pracoviska je možné odprezentovať v rámci aspektu inovatívneho prístupu spoločnosti.

Príspevky zaoberajúce sa budovaním značky zamestnávateľa by bolo vhodné zaradiť do obsahového plánu minimálne raz za mesiac. Je to práve z toho dôvodu, že na sociálnej

sieti je prítomný aj edukačný obsah ohľadom ochorení, ktoré ambulantné centrum lieči, tipy na dopĺňanie dôležitých vitamínov v mene prevencie či rôzne oznamy.

Výhodou sociálnych sietí je aktuálnosť. Práve preto v prípade náboru nového personálu je možné pracovnú ponuku zverejniť aj na tomto mieste. Opäť sa jedná o nízko nákladové riešenie propagácie, nakoľko si sociálne siete spoločnosť spravuje sama. Pre dosiahnutie lepších výsledkov je možné príspevok s pracovnou ponukou finančne podporiť. Výhodou propagácie na sociálnej sieti Facebook je tiež možnosť príspevok zobrazit' aj osobám, ktoré facebookovú stránku spoločnosti nesledujú. Toto publikum je možné špecifikovať podľa konkrétnych záujmov či demografických údajov. Dokonca je možné využiť remarketingovú reklamu, čo znamená, že reklamu na pracovnú pozíciu Facebook znova osloví ľudí, ktorí navštívili v poslednom období kariérne stránky spoločnosti.

Sociálnu sieť Facebook je možné využiť pre nábor nových zamestnancov aj zdieľaním pracovnej ponuky v rôznych skupinách. Jedná sa napríklad o skupiny, ktoré sú určené pre inzerciu pracovných príležitostí. Takými skupinami sú napríklad: *praca a brigada Bratislava a okolie*, *Práca BRATISLAVA a okolie*, *Bratislava a okolie*, *práca a brigády*, *Pracovné ponuky*, *Ponúka/hľadám prácu*, *brigádu*, *výpomoc*. Vo všetkých vymenovaných facebookových skupinách sa nachádza vyše 10 tisíc používateľov tejto sociálnej siete.

V budúcnosti je tiež možné komunikáciu rozšíriť o ďalšie sociálne siete ako sú napríklad LinkedIn či Instagram.

8.2.3 Inzercia

Pracovnú ponuku spoločnosť Fidelitas zverejňuje na kariérnom portály profesia.sk. Z analýzy komunikačných kanálov konkurencie vyplynulo, že mnoho z konkurenčných podnikov inzeruje svoju ponuku na viacerých kariérnych portáloch. Konkurenciou najviac využívaný kariérny portál je 8h.sk. Pre zmenu a preverenie efektivity tohto kariérneho portálu je vhodné inzerovať pracovnú príležitosť aj na tomto portály a následne porovnať dosiahnuté výsledky.

Samotný inzerát by bolo vhodné aktualizovať a rozšíriť o chýbajúce aspekty. Nakoľko inzeráty v oblasti zdravotníctva pôsobia stručne a formálne, mohlo by byť zaujímavé inzerát trochu oživiť. Celkovo by bolo priaznivé inzerát rozšíriť o definované EVP spoločnosti, jej firemnú kultúru, a zoznam zamestnaneckých výhod a benefitov.

8.2.4 Spolupráca so školami

Jednou z foriem, ako dosiahnuť zvýšenie povedomia o značke zamestnávateľa je priamo osloviť konkrétnu cieľovú skupinu. Oslovenie čerstvých absolventov a študentov posledných ročníkov poskytuje napríklad spolupráca so strednými a vysokými školami. Spoločnosť by mohla poskytovať možnosť absolventskej stáže na svojom pracovisku. Absolventská stáž poskytuje kandidátovi možnosť zažiť pracovné miesto vrátane pracovného kolektívu a firemnej kultúry na vlastnej koži. Pre zamestnávateľa to predstavuje príležitosť získať čerstvé talenty na trhu práce s vynaložením minimálnych nákladov. To teda v prípade, že vedenie spoločnosti čerstvý talent rozozná a rozhodne sa ho osloviť s ponukou ďalšej spolupráce. Mnohé študijné programy vysokých či stredných odborných škôl zahŕňujú povinný či voliteľný predmet venovaný praxi v odbore. V rámci neho by mohla spoločnosť uzavrieť dohodu s vybranými školami v bratislavskom kraji.

Jednou z možností je oslovenie Strednej zdravotníckej školy sídliacej na ulici Strečnianska v Bratislave. Škola ponúka študijné odbory praktická sestra, zdravotnícky asistent a diplomovaná všeobecná sestra, ktoré sú pre spoločnosť atraktívne (Stredná zdravotnícka škola Strečnianska 20, 2022). Ďalšou možnosťou je spolupráca so Slovenskou zdravotníckou univerzitou, ktorá ponúka viacero atraktívnych študijných odborov. Fakulta ošetrovateľstva a zdravotníckych odborných štúdií zastrešuje odbor ošetrovateľstvo (Slovenská zdravotnícka univerzita, 2021).

Pre oslovenie širšej cieľovej skupiny potenciálnych budúcich zamestnancov spoločnosti je možné osloviť aj ďalšie odbory. Pre spoluprácu formou stáže pre budúcich diplomovaných fyzioterapeutov by spoločnosť mohla osloviť napríklad Strednú zdravotnícku školu sídliacu na Záhradnickej ulici v Bratislave. Ďalšou možnosťou spolupráce je aj zverejnenie pracovnej ponuky na webovej stránke danej školy. Práve vybraná stredná škola zverejňuje aktuálne ponuky pre svojich absolventov v sekcii „Ponuky práce pre absolventov“ (Stredná zdravotnícka škola Záhradnícka 44, 2022). Pre oslovenie nových lekárov je možné nadviazať spoluprácu s Lekárskou fakultou Univerzity Komenského v Bratislave.

8.2.5 Proces náboru

Pre spríjemnenie procesu náboru a zníženie stresu z výberového konania, ktorý by kandidáti mohli pociťovať, by mohli dostať potvrdzovací e-mail hneď po telefonickom rozhovore s riaditeľom spoločnosti. Potvrdzovací e-mail by mohol obsahovať dátum, čas

a miesto pohovoru s pripojenou mapkou ako sa na miesto konania dostane. E-mail by tiež mohol obsahovať časový harmonogram bežného výberového procesu spoločnosti.

Následne, v deň pohovoru, by kandidát na začiatok pohovoru mohol dostať malý darček vo forme marketingových predmetov spoločnosti Fidelitas. Darček by mal navodiť príjemnú atmosféru a tiež vyjadriť záujem spoločnosti o možnú budúcu spoluprácu hneď na začiatku.

Výsledok pohovoru je kandidátovi oznámený telefonicky. Rovnako, ako po prvom telefonickom kontakte, by aj tento mohol byť nasledovaný komunikáciou vo forme uvítacieho e-mailu. E-mail by mohol obsahovať krátku gratuláciu, dátum nástupu do zamestnania, jednoduché pokyny a manuál pre rýchlejšiu adaptáciu a orientáciu na pracovisku. Manuál by mohol obsahovať predstavenie spoločnosti, štruktúru, popis pracovných pozícií, popis pracovného dňa, predstavenie firemnej kultúry a rituálov. V druhej časti manuálu by boli poskytnuté pokyny ako pracovať s firemným softwarom, kde nájsť potrebné informácie, ktoré pomôžu novému zamestnancovi s ľahkosťou zvládnuť prvé dni v práci.

8.3 Harmonogram a očakávané náklady

Jednotlivé činnosti by mali byť zoradené a implementované podľa priorít a uváženia vedenia spoločnosti. Nasledujúce prioritizovanie jednotlivých aktivít slúži len ako príklad.

Zavádzanie procesných zmien v internom prostredí vrátane úpravy formulovania pokynov, zavádzania nových zamestnaneckých výhod či benefitov a úpravy hodnoty odmeny je vhodné implementovať čím skôr. Zamestnanecké výhody však môžu byť zavádzané postupne podľa finančných možností spoločnosti. Každé zavedenie nového benefitu môže totiž zvýšiť motiváciu súčasných zamestnancov. Čo sa týka procesu zavádzania intranetu ako komunikačného kanálu, obdobie prípravy by malo zahŕňať spísanie očakávaní zamestnancov a vedenia spoločnosti ohľadom funkčnosti programu. Následne by mali byť tieto požiadavky zaslané externej spoločnosti, aby mohli program prispôbiť čo najviac potrebám ambulantného centra Fidelitas. Predpokladané náklady, ktoré budú potrebné pre zakúpenie takého softvéru sú uvedené v Tabuľke č.9. Cena je uvedená na základe ponuky spoločnosti intranet.ai (© 2022). V rovnakej tabuľke je možné nájsť aj rôzne varianty letných teambuildingu spoločne s vyčíslením finančných prostriedkov potrebných pre ich realizáciu. Udržiavanie dobrého kolektívu by mala byť pre spoločnosť prioritou a preto na túto aktivitu nie je vhodné zabudnúť. Prvý variant letného teambuildingu vo forme športového dňa vychádza ako najmenej nákladný. Predpokladané náklady

pokrývajú dva 30 minútové lístky pre presun mestskou hromadnou dopravou na začiatok turistickej trasy a na návrat do sídla spoločnosti či domov. Druhou možnosťou je už zmienený minigolfový turnaj. Jeho cena je nastavená podľa aktuálneho cenníka podniku Minigolf Štrkovec (© 2020). Celkové náklady je možné vypočítať s ohľadom na počet zúčastnených osôb. Treťou možnosťou navrhovaného teambuildingu je bowlingový turnaj v priestoroch Bowling Disco Club (© 2018). Posledným variantom je spolupráca s eventovou agentúrou STAGEMAN Slovensko. Predpokladané náklady na tento typ aktivity bol získaný po kontaktovaní spoločnosti.

	Aktivita	Obdobie prípravy	Obdobie implementácie	Predpokladané náklady
1.	Zavedenie intranetu	júl – október 2022	november 2022	2450€
2.	Letný teambuilding „športový deň“	jún 2022	júl 2022	1,8€/osoba
	Letný teambuilding „Minigolf Štrkovisko“	jún 2022	júl 2022	4€/osoba + 15€/osoba na občerstvenie
	Letný teambuilding „Bowlingový turnaj“	jún 2022	júl 2022	15€/dráha + 15€/osoba na občerstvenie
	Letný teambuilding v spolupráci so STAGEMAN Slovensko	jún 2022	júl 2022	500 €

Tabuľka č. 9: Návrh implementácie aktivít v internom prostredí (vlastné spracovanie)

Tabuľka č.10 predstavuje zhrnutie navrhovaných aktivít spoločne s predpokladanými nákladmi na ich realizáciu. Prioritou číslo jedna by pre spoločnosť malo byť vytvorenie kariérnych stránok. Nakoľko webovú stránku si spoločnosť spravuje interne, žiadne náklady navyše nie sú očakávané. Pre zabezpečenie portrétov personálu vyčíslená cena 100€ za 5 portrétov (Kaffka, © 2002-2022). Celkový náklad teda závisí od aktuálneho

počtu zamestnancov. Cena audiovizuálneho obsahu predstavuje 200€ za video (FABER VISUM videoproduction, 2022). Rovnako ako u fotografií teda záleží, koľko videí si nechá profesionálne natočiť. Pre väčší pocit komfortu je vhodné pred natáčaním či fotením zaplatiť i služby vizážistu, ktorý modelov či modelky upraví. Tieto služby sa pohybujú približne okolo 50€ za hodinu (Polakovič, 2022). Pre obdobie prípravy, zberu obsahových materiálov a prípravu chytľavého a výstižného textu sú vyhradené dva po sebe idúce mesiace. Zverejnenie kariérnych stránok je plánované na mesiac august 2022. Tvorba obsahu na sociálne siete prebieha neustále. Tiež je zabezpečená interným pracovníkom a preto nie sú nutné vyhradiť na túto aktivitu ďalšie finančné prostriedky. Inzercia pracovnej príležitosti na kariérnych portáloch môže byť využitá hneď po úprave inzerátu. Rozpočet, ktorý má spoločnosť vyhradený na inzerciu je možné rozložiť na už spomínané ďalšie kariérne portály, konkrétne 8h.sk či na propagáciu náborových príspevkov na Facebooku.

	Aktivita	Obdobie prípravy	Obdobie realizácie	Predpokladané náklady
1.	Vytvorenie kariérnych stránok	jún – júl 2022	august 2022	-
2.	Fotograf	jún – júl 2022	august 2022	100€/ 5 portrétov
3.	Vizážista	jún – júl 2022	august 2022	50€ / hodinu
4.	Natočenie a spracovanie videorozhovorov	jún – júl 2022	august 2022	200 € /video
5.	Tvorba obsahu pre sociálne siete	jún – december 2022	jún – december 2022	-
6.	Inzercia na kariérnych portáloch	jún 2022 a podľa potreby	jún 2022 a podľa potreby	80 – 90€ / portál / mesiac
7.	Propagácia príspevkov na sociálnej sieti Facebook pre nábor nových zamestnancov	august 2022	august 2022 po zverejnení kariérnych stránok	10 – 50€

8.	Oslovenie vybraných škôl	Jún 2022	Február – máj 2023	Podľa dohody
----	--------------------------	----------	-----------------------	--------------

Tabuľka č.10: Návrh implementácie aktivít v externom prostredí (vlastné spracovanie)

8.4 Meranie úspešnosti

Spôsob merania úspešnosti employer brandingových kampaní nemusí byť tak jednoznačný. Preto je dôležité určiť si konkrétne ukazovatele hneď na začiatku. V nasledujúcich riadkoch budú preto navrhnuté ukazovatele, podľa ktorých bude možné vyhodnotiť dosiahnutie jednotlivých cieľov.

1. Cieľ: Stabilizácia súčasného personálu spoločnosti

Kľúčovým ukazovateľom stabilizácie zamestnancov by mohla byť miera fluktuácie. Spoločnosť by mala viesť štatistiku, koľko zamestnancov opúšťa spoločnosť hneď na začiatku svojho pôsobenia teda v skúšobnej dobe, koľko zamestnancov pre spoločnosť pracuje rok, dva a tak ďalej. V prípade odchodov je potrebné zistiť a zaznamenať príčiny, ktoré zamestnancov k odchodu motivovali. Môže sa totiž jednať o faktory, ktoré spoločnosť môže ovplyvniť. Zmeny, ktoré by pomohli predchádzať takému výsledku, akým je odchod zamestnancov, by mala priebežne implementovať.

Ďalším nástrojom ako napomôcť stabilizácii personálu sú pravidelné prieskumy spokojnosti. Prieskum môže prebiehať formou individuálnych rozhovorov, či dotazníku. Pravidelnosť tohto prieskumu by mala zaručiť podchytenie problému v správny čas, teda ešte pred tým než sa zamestnanec rozhodne so zamestnávateľom rozviazať svoj pracovný vzťah.

2. Cieľ: Zvýšenie povedomia o spoločnosti na trhu práce

Jedným z ukazovateľov tohto cieľa by mohli byť štatistiky vytvorené na základe meracieho nástroja Google Analytics. Vďaka nemu je možné odpozorovať, koľko mali kariérne stránky návštevníkov, koľko času na stránke strávili, prípadne či kontaktovali spoločnosť prostredníctvom formulára. Tieto údaje môžu pomôcť vyhodnotiť úspešnosť jednotlivých online aktivít prebiehajúcich v čase. Vďaka Google Analytics je tiež možné zistiť z akého zdroja návštevníci na kariérne stránky prišli. Na základe navrhovaných aktivít by sa mohlo jednať o Facebook, kariérne portály či organické vyhľadávanie webových stránok.

Ďalším ukazovateľom by mohol byť počet uchádzačov reagujúcich na zverejnenú pracovnú pozíciu. Pokiaľ si spoločnosť vedie záznam o počte z prechádzajúcich náborov, tieto čísla je možné porovnať a vyhodnotiť, nakoľko sú aktivity efektívne.

Poslednou metrikou by mohol byť prepočet nákladov vynaložených na nábor jedného zamestnanca. Pokiaľ sa darí zvyšovať povedomie o spoločnosti na trhu práce a zvyšovať jej atraktivitu v očiach potenciálnych kandidátov, tieto náklady by mali byť postupom času nižšie a nižšie.

3. Cieľ: Zabezpečenie novej pracovnej sily

Pre zabezpečenie efektívnejšieho náboru nových zamestnancov je potrebné vedenie presnej evidencie odkiaľ sa o spoločnosti kandidáti dozvedeli. Údaje z Google Analytics uvedené pri predošlom ciele sú orientačné nakoľko môže obsahovať duplicitné dáta. Počas pohovoru by preto mala zaznieť otázka ohľadom zdroja informácie, ich motivácie a dôvodu prečo na pracovnú ponuku reagovali. Odpovede na jednotlivé otázky môžu priniesť dôležitý externý pohľad na jednotlivé aktivity a na základe tejto spätnej väzby je možné obsahovú stránku komunikačnej stratégie prispôbiť.

Ďalším odporúčaním ako merať efektívnosť a úspešnosť náboru by mohla byť analýza dĺžky náborového procesu. Príliš dlhý proces by mohol viesť k strate kvalifikovaných kandidátov napríklad z dôvodu atraktívnosti inej konkurenčnej ponuky. Proces by preto nemal byť príliš zdĺhavý.

Na fakt, či zamestnanec zostane pre spoločnosť pracovať vplýva už zmienený orientačný a adaptačný proces. Celý proces je dôležité neustále vylepšovať na základe spätnej väzby nových pracovníkov. Získanie spätnej väzby je dôležité iniciovať. Môže priniesť dôležitú perspektívu nových zamestnancov a poukázať na aspekty, ktoré im pri adaptácii chýbali, či práve naopak vyzdvihnúť niečo, čo im na začiatku ich kariéry veľmi pomohlo.

8.5 Riziká a obmedzenia

Budovanie značky zamestnávateľa môže byť ohrozené viacerými prekážkami. Vziať ich do úvahy už pri začiatku jej budovania môže byť nápomocné pre ich jednoduchšie prekonávanie. Pre to, aby bolo budovanie Employer Brandingu úspešné musí byť podporované vedením spoločnosti. Rovnako si však vyžaduje aktívne zapojenie zamestnancov.

Prvým rizikom môže byť nevôľa vedenia spoločnosti investovať do konkrétnych aktivít z dôvodu vysokých nákladov a ich nízkej návratnosti. Nakoľko sa jedná o dlhodobý

proces, je důležité nastaviť si správne metriky na meranie úspešnosti celkovej komunikačnej stratégie a výsledky priebežne vedeniu prezentovať.

Ďalšie riziko predstavuje nevoľa zamestnancov aktívne sa podieľať na tvorbe obsahu. Nakoľko sa jedná o malú spoločnosť, participácia personálu je kľúčová. Samozrejme je nutné vziať do úvahy, že nie každá osobnosť je podobným aktivitám otvorená. Preto je nutné na začiatku vzbudiť to pravé nadšenie a motivovať zamestnancov tým správnym spôsobom. Obsah zdieľaný v rámci komunikačnej stratégie by mal byť autentický. Nápad, ako túto autentickosť zachovať a preniesť ju do prezentácie spoločnosti si vyžaduje nápady prichádzajúce z celého kolektívu. Pokiaľ sa tento aspekt nepodarí vykomunikovať verejnosti tým správnym spôsobom hrozí, že noví zamestnanci spoločnosť opustia na základe nenaplnených očakávaní. Pokiaľ by takých prípadov nastalo viac, mohlo by to ohroziť kredibilitu spoločnosti v roli zamestnávateľa a v konečnom dôsledky zvýšiť náklady vynaložené na nábor nových zamestnancov.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo na základe teoretických znalostí a realizovaného výskumu popísaného v praktickej časti práce vytvoriť návrh komunikačnej stratégie Employer Brandingu pre ambulantné centrum Fidelitas s.r.o zaoberajúce sa prevenciou, diagnostikou a liečbou osteoporotických a reumatických ochorení.

Teoretická časť práce poskytla vhl'ad do problematiky personálneho marketingu a budovania značky zamestnávateľa. Ďalej bola rozšírená o teoretické poznatky marketingového výskumu a o metodologický postup práce.

Praktická časť práce v prvom rade predstavila vybranú spoločnosť a definovala marketingový problém, ktorému čelí. V rámci primárneho výskumu bolo realizovaných deväť individuálnych hĺbkových rozhovorov. Tie ponúkli vhl'ad do rozhodovacieho procesu zdravotného personálu, definovali silné stránky zamestnávateľa, priblížili firemnú kultúru a firemné hodnoty, ktoré organizácia uznáva. Následne bola zrealizovaná analýza pracovnej príležitosti vďaka analýze rozšíreného marketingového mixu 7P, ktorá vychádzala z teoretických poznatkov definovaných v prvej časti práce. Analýza marketingového mixu poskytla širší kontext pracovnej ponuky, ktorú spoločnosť ponúka na trhu práce. Ďalšiu časť praktickej časti tvorila analýza komunikácie spoločnosti v internom i externom prostredí. Poslednou predstavenou analýzou bola analýza konkurencie ambulantného centra Fidelitas v roli zamestnávateľa. Najprv boli skúmané komunikačné kanály, ktoré konkurencia využíva a následne bola zasadená do mapy tržného bojiska. Tá pomohla určiť hlavných konkurentov spoločnosti, ktorí boli následne bližšie predstavení. Primárny a sekundárny výskum poskytol odpovede na výskumné otázky. Zistené informácie tvorili základ pre definíciu hodnotovej ponuky zamestnávateľa, prehľad komunikačných kanálov, ktoré spoločnosť aktívne využíva a odhalenie priamych konkurentov.

Projektová časť využila teoretické východiská i poznatky nadobudnuté z realizovaného výskumu. Jej súčasťou bol návrh komunikačnej stratégie, ktorá sa opierala o hodnoty spoločnosti a jej definované EVP. Následne boli navrhnuté konkrétne aktivity pre interné i externé prostredie spoločnosti. Pre vnútorné prostredie spoločnosti boli vymedzené konkrétne návrhy, ktoré sa dotýkali internej komunikácie, nástrojov pre udržanie dobrého kolektívu i potenciálnemu rozšíreniu zamestnaneckých výhod a benefitov. Hlavná myšlienka komunikačnej stratégie v znení „U nás môžete byť sami sebou“ bola primárne zakomponovaná do navrhovaných aktivít v externom prostredí. Tie sa sústredili na cieľ zvýšenia povedomia o značke zamestnávateľa na trhu práce a získanie novej kvalifikovanej

sily. Tomuto účelu slúžil návrh štruktúry kariérnych stránok spoločnosti, rozšírenie komunikácie na sociálnych sieťach o nové témy, návrh zmeny inzercie či spolupráca so školami. Navrhované činnosti zahŕňali aj proces náboru, ktorý bol rozšírený o nové komunikačné strety s kandidátom a jeho lepšou prípravou pre rýchlejšiu adaptáciu a orientáciu v spoločnosti. Súčasťou komunikačnej stratégie bol aj harmonogram, odhadovaný rozpočet navrhovaných aktivít a spôsob merania úspešnosti kampane. V závere práce boli predstreté i možné obmedzenia či riziká komunikačnej stratégie.

Aj napriek faktu, že sa spoločnosť doposiaľ nevenovala značke zamestnávateľa, sa ukázalo, že má k dispozícii všetky prostriedky na to, aby s jej budovaním mohla začať. V súčasnej situácii, kedy je zdravotného personálu na Slovensku málo, budovanie Employer Brandu spoločnosti pomôže nie len s udržaním si súčasného personálu, ale zabezpečí aj prísun novej pracovnej sily. Navrhovaná komunikačná stratégia môže slúžiť ako základ pre tvorbu značky zamestnávateľa a zároveň môže slúžiť ako inšpirácia pre spoločnosti podobnej veľkosti. Po realizácii navrhovaných zmien a aktivít, by sa spoločnosť mala zamerať na tie, ktoré sa ukázali ako najúčinnšie. V budúcnosti by tiež mohla zrealizovať kvantitatívny výskum, ktorý by odhalil, ako je spoločnosť na trhu práce vnímaná.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Antošová, Maria. 2005. Marketing-mix v personalistice. 11 2005, Zv. 40, s. 42-44.

Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. [prekl.] Josef Koubek. 6. s.l. : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Bednář, V. a kol. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

Bláha, Jiří. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Brno : CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

Bondarouk, Tanya. 2013. *Social Media in Human Resources management*. Bingley : Emerald, 2013. ISBN 978-1-78190-900-3.

Borsíková, Bernardína. 2012. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. 1. Trnava : Univerzita Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2012. s. 120. ISBN 978-80-8105-405-1.

Bowling Disco Club. © 2018. Cenník. <http://bowlingdisco.sk/>. [Online] © 2018. [Dátum: 23. 3. 2022] Dostupné z: <http://bowlingdisco.sk/cennik/>.

Brad Hill. 2020. *The Employment Value Proposition - Eight lessons learned*. [online] s.l. : Workspan, 1 2020.

Drab, Monika. 2021. Národná Transfúzna služba SR. *Facebook.com*. [Online] 19. 8. 2021. [Dátum: 7. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.facebook.com/zahradnickamonikadrab/posts/194919079291202>.

Dúbravec, Tony. 2021. Prieskum trhu #2: ako urobiť analýzu konkurencie? *PrintTalk*. [Online] 9. 3. 2021. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://printtalk.sk/biznis-tipy/prieskum-trhu-2-ako-urobit-analyzu-konkurencie/>.

Ekhlassi, Amir. 2018. *Building Brand Identity in the Age of Social Media: Emerging Research and Opportunities*. Hershey : IGI Global, 2018. ISBN 9781522551430.

evúc. 2022. Ambulancia zubného lekárstva, Bratislava-Petržalka, (WHITE Medical s.r.o.). *evúc samospráva občanom*. [Online] 1. 1. 2022. [Dátum: 7. 3. 2022] Dostupné z: https://www.e-vuc.sk/buxus/generate_page.php?page_id=60858.

FABER VISUM videoproduction. 2022. TVORBA REKLAMNÝCH VIDEÍ, VIDEOSPOTOV, KLIPOV. *Fabervisum.sk*. [Online] 2022. [Dátum: 27. 3. 2022] Dostupné z: <https://fabervisum.sk/komercne-reklamne-video-tvorba>.

Fidelitas. ©2002 - 2022. O nás. *Fidelitas.sk*. [Online] ©2002 - 2022. [Dátum: 25. 1. 2022] Dostupné z: <https://www.fidelitas.sk/o-nas-ambulancie/>.

FinStat. ©2022b. Národní transfúzna služba SR. *FinStat*. [Online] ©2022b. [Dátum: 7. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.finstat.sk/30853915>.

FinStat. ©2022a. WHITE Medical s.r.o. *Finstat.sk*. [Online] ©2022a. [Dátum: 7. 3. 2022] Dostupné z: <https://finstat.sk/36822221#viac-informacii>.

Fisher, J. 2014. *Strategic Brand Engagement: Using HR and Marketing to Connect Your Brand Customers, Channel Partners and Employees*. 1. Londýn : Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-7013-5.

Foret, Miroslav. 2021. *Marketingový výskum v udržiteľnom marketingovom managementu*. Praha : Grada Publishing a.s., 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.

Forsey, Caroline. 2020. Everything You Need to Know About Employer Branding. *HubSpot*. [Online] 6. 5. 2020. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding>.

Halík, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

Hawker, Natasha. 2018. *From Hire to Fire and Everything in Between*. Australia : Minute Press Prahan, 2018. ISBN 9780994207319.

intranet.ai. © 2022. Options for your SharePoint intranet. *intranet.ai*. [Online] © 2022. [Dátum: 22. 3. 2022] Dostupné z: <https://intranet.ai/pricing/>.

istp.sk. 2022. Zubný asistent / Zdravotná sestra. *istp - Internetový sprievodca trhom práce*. [Online] 28. 1. 2022. [Dátum: 29. 1. 2022] Dostupné z: <https://www.istp.sk/pracovna-ponuka/1885267/zubny-asistent-zdravotna-sestra>.

Ivy, Jonathan. 2008. *A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing*. [online] Bradford, Veľká Británia : s.n., 2008. The International Journal of Educational Management, Zv. 22.

Kaffka, Jozef. © 2002-2022. Cenník. *Starline.sk*. [Online] © 2002-2022. [Dátum: 22. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.starline.sk/fotograf-cennik/>.

Katemangostar. Cheerful middle aged woman. *freepik*. [Online] [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: https://www.freepik.com/free-photo/cheerful-middle-aged-woman-with-curly-hair_5546194.htm#page=2&query=woman&position=2&from_view=search.

Kocianová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kotler, P., Keller, K. L. 2013. *Marketing management*. 14. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-415-5.

Kotler, Philip a Armstrong, Gary. 2010. *Principles of Marketing*. 13. New Jersey : Pearson Education, 2010. ISBN-13 978-0-13-700669-4.

Koubek, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Pardubice : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Koubek, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Praha : Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Kozel, R. a kol. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

Kozel, Roman a kol. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

Kubátová, Jaroslava. 2016. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*. 1. Olomouc : Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016. ISBN 978-80-87533-15-4.

Management Association. 2019. *Brand Culture and Identity: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. s.l. : IGI Global, 2019. ISBN 9781522571162.

Minigolf Štrkovec. © 2020. Jedálny lístok Minigolf Štrkovec. <https://www.minigolfstrkovec.sk/>. [Online] © 2020. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.minigolfstrkovec.sk/jedalny-listok-minigolf-strkovec/>.

Mosley, Richard, Schmidt, Lars. 2017. *Employer Branding for dummies*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978-1-119-07164-8.

Myslivočová, Světlava a kol. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. 1, Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.

Národná transfúzna služba. ©2009-2022b. Pracovné miesta. *NTS Národná transfúzna služba*. [Online] ©2009-2022b. [Dátum: 28. 1. 2022.] Dostupné z: <https://www.ntssr.sk/pracovne-miesta>.

Národná transfúzna služba SR. ©2009-2022a. O nás. *NTS - Národná transfúzna služba SR*. [Online] ©2009-2022a. [Dátum: 7. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.ntssr.sk/o-nas>.

Národná transfúzna služba SR. 2022. Sestra. *profesia*. [Online] 13. 1. 2022. [Dátum: 28. 1. 2022] Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/narodna-transfuzna-sluzba-sr/O3516947>.

Národná transfúzna služba SR. ©2009-2022c. Úvodná stránka. *NTS Národná transfúzna služba SR*. [Online] ©2009-2022c. [Dátum: 7. 3. 2022] Dostupné z: www.ntsst.sk.

Pexels. Girl model portrait. *pixabay*. [Online] [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/girl-model-portrait-smile-smiling-1867092/>.

Phenom. 2021. The Definitive Guide to Recruitment Marketing. *Phenom*. [Online] 17. 6. 2021. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.phenom.com/blog/recruitment-marketing-guide>.

Podnikajte.sk. 2022. Odmeňovanie sestier a pôrodných asistentiek 2022. *SK SAPA Slovenská komora sestier a pôrodných asistentiek*. [Online] 4. 1. 2022. [Dátum: 7. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.sksapa.sk/aktuality-a-oznamy/odmenovanie-sestier-a-porodnych-asistentiek.html>.

Polakovič, Rea. 2022. Cenník služieb. *Reavizaz*. [Online] 2022. [Dátum: 30. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.reavizaz.sk/sluzby/vizaz/foto-makeup/>.

Profesia. ©1997-2022. Zdravotná sestra, Zdravotníctvo a sociálna starostlivosť. *platy.sk*. [Online] ©1997-2022. [Dátum: 21. 2. 2022] Dostupné z: <https://www.platy.sk/platy/zdravotnictvo-a-socialna-starostlivost/zdravotna-sestra>.

Ratajský, Patrik. 2022. Národná transfúzna služba SR. *Facebook*. [Online] 9. 2. 2022. [Dátum: 7. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.facebook.com/patrik.ratajsky/posts/10227647705963667>.

Reiners, Bailey. 2020. What Is External Employer Branding? *Built In*. [Online] 2. 1. 2020. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://builtin.com/employer-branding/external-employer-branding>.

Rosethorn, Helen. 2016. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. New York : Routledge, 2016. ISBN 978-0-566-08899-5.

Slovenská zdravotnícka univerzita. 2021. Študijný program. *szu.sk*. [Online] 2021. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: http://www.szu.sk/userfiles/file/Studijne_programy/2021-22/FO.pdf.

Soficã, Aurelian. 2014. *Using the marketing's 7p's to successfully recruit the generation y for hospitality and tourism industry*. [online] Cluj-Napoca, Rumúnsko : Risoprint, 2014. Trends in Hospitality . ISBN 978-973-53-1395-1.

Soukalová, Radmila. 2015. *Marketing... je veda kreatívni*. Zlín : Radim Bačuvčík — VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-71-2.

Spielmann, Karolina. 2020. Employer Branding je jen pro ty velké [ale kdeže]. *MenSeek*. [Online] 28. 2. 2020. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.menseek.eu/employer-branding-je-jen-pro-ty-velke/>.

STAGEMAN Slovensko. © 2021. Teambuilding. *stageman.sk*. [Online] © 2021. [Dátum: 21. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.stageman.sk/teambuilding/>.

Stredná zdravotnícka škola Strečnianska 20. 2022. Študijné odbory. <https://szsba.edupage.org/>. [Online] 2022. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://szsba.edupage.org/a/studijne-odbory>.

Stredná zdravotnícka škola Záhradnícka 44. 2022. Ponuky práce pre absolventov. *szsbaza.sk*. [Online] 2022. [Dátum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.szsbaza.sk/ponuky-prace-pre-absolventov/>.

Stýblo, Jiří. 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s, 2010. ISBN 978-80-7408-032-6.

Szarková, Miroslava a kol. 2013. *Personálny marketing a personálny manažment*. 1. Bratislava : Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.

Tahal, Radek. 2017. *Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

Tvrdá, Zuzana. 2021. Kariérní stránka 2021: co musí HR a manažeři vědět k vytvoření efektivní stránky. *MenSeek*. [Online] 23. 3. 2021. [Datum: 20. 3. 2022] Dostupné z: <https://www.menseek.eu/efektivni-karierni-stranka/>.

Wimmers, Julia. 2009. *HR Marketing - from Job Advertising to Employer Branding*. München : GRIN Verlag, 2009. ISBN 9783640449347.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

EVP Employer value proposition

PR Public relations

VO Výskumná otázka

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok č.1: Rozdelenie personálneho marketingu (vlastné spracovanie podľa (Myslivcová, 2017; Kubátová, 2016))</i>	14
<i>Obrázok č.2: Rôzne varianty loga spoločnosti (interné dokumenty)</i>	51

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka č.1: Prehľad participantov individuálnych hĺbkových rozhovorov (vlastné spracovanie).....</i>	<i>40</i>
<i>Tabuľka č.2: Zoznam konkurenčných spoločností (vlastné spracovanie)</i>	<i>52</i>
<i>Tabuľka č.3 : Prehľad využívaných webových kariérnych portálov (vlastné spracovanie) 53</i>	
<i>Tabuľka č.4: Prehľad využívaných sociálnych médií a firemného webu pre účel firemnej komunikácie (vlastné spracovanie).....</i>	<i>55</i>
<i>Tabuľka č.5: Prehľad konkurenčných spoločností a množstva využívaných komunikačných kanálov (vlastné spracovanie)</i>	<i>57</i>
<i>Tabuľka č.6: Mapa tržného bojiska (vlastné spracovanie)</i>	<i>57</i>
<i>Tabuľka č.7: Persona č.1 (vlastné spracovanie; obrázok: Pexels, 2022)</i>	<i>66</i>
<i>Tabuľka č.8: Persona č.2 (vlastné spracovanie; obrázok: Katemangostar, 2022)</i>	<i>66</i>
<i>Tabuľka č. 9: Návrh implementácie aktivít v internom prostredí (vlastné spracovanie)</i>	<i>80</i>
<i>Tabuľka č.10: Návrh implementácie aktivít v externom prostredí (vlastné spracovanie)...</i>	<i>82</i>

ZOZNAM PRÍLOH





Príloha P I: Náborový inzerát spoločnosti Fidelitas

Príloha P II: Podkladové otázky pre individuálny hĺbkový rozhovor

Príloha P III: Prepis realizovaných rozhovorov

PRÍLOHA P I: NÁBOROVÝ INZERÁT SPOLOČNOSTI FIDELITAS

Zdravotná sestra v osteologickej a reumatologickej ambulancii Fidelitas, s.r.o.

	Miesto práce Líščie údolie 57, Karlova Ves
	Druh pracovného pomeru plný úväzok, skrátený úväzok
	Termín nástupu dohodou
	Mzdové podmienky (brutto) Od 1 000 EUR/mesiac Plat dohodou, podľa skúseností. Osobné ohodnotenie a provízie podľa interného odmeňovacieho systému nad rámec vyššie uvedenej mzdy. Skrátený úväzok je možný - buď na každý deň od 07:00 alebo len vybrané dni, ktoré sú vopred pevne stanovené.

Informácie o pracovnom mieste

Náplň práce, právomoci a zodpovednosti

- Starostlivosť o plynulý chod ambulancie
- Komunikácia s pacientom
- Práca s počítačom
- Asistencia lekárovi
- Odber biologického materiálu
- Podávanie infúzií

Zamestnanecké výhody, benefity

Informácie o výberovom konaní

- Sviatky a víkendy sú voľné
- Pevná pracovná doba- 07:00-15:30
- Stravné lístky

Požiadavky na zamestnanca**Pozíciu vyhovujú uchádzači so vzdelaním**

stredoškolské s maturitou
nadstavbové/vyššie odborné vzdelanie
študent vysokej školy
vysokoškolské I. stupňa
vysokoškolské II. stupňa
vysokoškolské III. stupňa

Vzdelanie v odbore

sestra, Dipl.sestra, ošetrovatel'stvo, zdravotnícky asistent

Ostatné znalosti

Microsoft Excel - Základy
Microsoft Word - Základy

Pozícia je vhodná pre absolventa

Áno

Osobnostné predpoklady a zručnosti

- Komunikatívnosť
- Prijemné vystupovanie
- Flexibilita
- Schopnosť rýchlo sa učiť
- Tímový hráč
- Lojalita
- Organizovanosť

Inzerujúca spoločnosť**Stručná charakteristika spoločnosti**

Ambulantné centrum so zameraním na liečbu reumatických a osteologických ochorení
www.fidelitas.sk

Počet zamestnancov

10-19 zamestnancov

PRÍLOHA PII: PODKLADOVÉ OTÁZKY PRE INDIVIDUÁLNY HĽBKOVÝ ROZHOVOR

1. Keď ste si naposledy hľadali prácu, ako to prebiehalo?
2. Aké faktory boli pre vás dôležité, keď ste si naposledy hľadali prácu?
3. Mali ste na výber viac pracovných ponúk?
4. Čo bol pre vás rozhodujúci faktor, na základe ktorého ste si vybrali práve prácu pre Fidelitas?
5. Ako ste sa o tejto pracovnej ponuke dozvedeli?
6. Poznali ste firmu už predtým?
 - V prípade, že áno čo ste sa o firme dopočuli?
 - Súhlasíte s tým tvrdením aj dnes?
7. Ako dlho vám trvá presun z domu do zamestnania?
 - Bývate priamo v Bratislave?
8. Aké sú pre vás ideálne pracovné podmienky?
9. Čo vás motivuje naďalej pre Fidelitas pracovať?
10. Ste spokojní so svojím zamestnaním?
 - Pokiaľ áno, čo vo vás pocit spokojnosti vzbudzuje?
 - Pokiaľ nie, čo vám tento pocit zapríčiňuje?
11. Ste spokojní s vnútornou komunikáciou v rámci firmy?
 - Pokiaľ áno, čo na komunikácii oceňujete najviac?
 - Pokiaľ nie, čo vám v komunikácii chýba?
12. Je niečo čo vám na pracovisku chýba, čo by vám pomohlo dosiahnuť väčšiu efektivitu vašej práce?
13. Vedeli by ste definovať silné stránky ambulancie Fidelitas v roli zamestnávateľa?
14. Je niečo, čo vám znepríjemňuje čas strávený na pracovisku?
15. Na čo konkrétne sa tešíte, keď idete ráno do práce?

16. Čo vám prvé napadne, keď počujete Fidelitas?
17. Aké sú podľa Vás hodnoty firmy?
18. Odporučili by ste prácu vo Fidelitas aj svojim známym?
19. Charakteristika zamestnanca - vek, pohlavie, pracovná pozícia

PRÍLOHA P III: PREPIS REALIZOVANÝCH ROZHOVOROV

Participant č.1

Keď si si naposledy hľadala prácu, ako to prebiehalo?

Sadla som si na net. Hľadala som prácu vo fyziu. Čo mi prvé našlo, tak som na to reagovala.

Aké faktory boli pre teba dôležité, keď si si naposledy hľadala prácu?

Ja som hľadala prácu ako vyšlá zo školy, takže nie. V podstate nie.

Mala si na výber viac pracovných ponúk?

V podstate do 3 firiem.

Čo bol pre teba rozhodujúci faktor, na základe ktorého si si vybrala práve prácu pre Fidelitas?

Možno to, že táto práca bola... že nie v takom u mňa širokom kolektíve, ale v takom že som tu ja sama a pracujem len čisto s tým lekárom. A mám pacientov, ktorým sa môžem venovať dlhšie ako napríklad 10 minút. Čiže tá taká pracovná doba s tými ľuďmi.

Takže taká organizácia práce?

Hej. Určite hej.

Poznala si už firmu predtým?

Nie. Netušila som, čo je zač.

Ako dlho ti trvá presun z domu do zamestnania?

Pol hodinka v podstate.

Bývaš priamo v Bratislave?

Áno.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky?

Pokoj. Klud. Dobrý kolektív. Dobré vedenie. Také to, keď človek vojde do miestnosti alebo do ambulancie, kde človek je, tak aby to vyzeralo pekne.

Si spokojná so svojím zamestnaním?

Ja so svojím zamestnaním hej. Určite hej.

A čo tento pocit vzbudzuje?

No to, že mám, čo som chcela. Ten čas s tými pacientami, to je základná vec. To, že keď niečo chcem alebo potrebujem tak s vedením osobne nemám problém. Aj to vybavenie tej ambulancie je v podstate pre mňa okej.

Čo ťa motivuje pre Fidelitas naďalej pracovať?

Ja som sa tu našla v tom svojom odbore. Takže to.

Si spokojná s vnútornou komunikáciou firmy?

Niekedy nie. Niekedy sa cítim ako taký outsider hore. Že nemám ten kontakt s babami dole, s ostatnými ľuďmi. To je asi také najviac, že tá komunikácia nie je až tak dobrá akoby mohla byť.

Čo by sa na tom dalo zlepšiť?

Viac si možno porozprávať medzi sebou čo sa deje, prečo sa deje a ako sa deje. A ak sa niečo ide diať, tak upozorniť na to všetkých a možno sa opýtať viac tých ostatných ľudí, že čo si myslia, že akoby to šlo alebo akoby to nešlo. Možno asi to je to, čo tu tak chýba. Málo medzi sebou komunikujú a možno je to aj tým, že niektorí ani už ani nechcú.

Je niečo čo ti na pracovisku chýba a pomohlo by ti to dosiahnuť väčšiu efektivitu práce?

Neviem ti povedať.

Vedela by si definovať silné stránky ambulancie Fidelitas v roli zamestnávateľa? Niečo čo si myslíš, že je tu jedinečné oproti iným ambulanciám?

Samozrejme my dievčatá, to je to najsilnejšie, čo tu môže byť. Však som tu 4 roky aj niečo a tí ľudia sa tu menili. Aj tie ambulancie. Vtedy to bolo hrozné. Teraz je to oveľa lepšie, ale najsilnejšou stránkou sme tu určite my.

Takže kolektív?

Áno.

Je niečo čo ti znepríjemňuje čas na pracovisku?

Možno len niektorí pacienti, keď sú takí protivní, ale inak asi nie.

Je niečo na čo sa konkrétne tešíš, keď ideš ráno do práce?

Ja sa teším tak celkovo asi. Aj na tú ambulanciu aj na tých ľudí tu.

Čo ti prvé napadne, keď počuješ slovo Fidelitas?

Evička - hneď prvé.

Aké sú podľa teba hodnoty firmy, sú nejaké?

Hodnoty firmy? Odbornosť, milý personál, ochota vyjsť pacientovi v ústrety.

Odporučila by si túto prácu svojim známym?

Ako hej. Je to určite dobrá skúsenosť mať aj niečo takéto za sebou. Možno niekto sa v tom nájde a sú možno aj takí, ktorí nie.

A ty by si to odporučila?

V podstate hej.

Charakteristika participanta č.1

Vek: 29 rokov

Pohlavie: Žena

Pracovná pozícia: fyzioterapeutka

Participant č.2

Keď si si naposledy hľadala prácu, ako to prebiehalo?

Cez internet. Cez profesiu.

Si si tam zavesila životopis?

Áno

A potom si ty aktívne hľadala?

Nie. Oni si ma našli.

Aké faktory boli pre teba dôležité, keď si si naposledy hľadala prácu?

Plat. Komunikácia pri pohovore.

Mala si na výber viac pracovných ponúk?

Áno.

Poznala si firmu už pred tým?

Nie.

Ako dlho ti trvá presun z domu do zamestnania?

50 minút.

Bývaš priamo v Bratislave?

Nie. V Závode.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky?

Keď je to v kolektíve, tak súdržnosť kolektívu, aby si vedeli do očí povedať všetko, žiadne ohováračky nič. Zázemie. Férovosť aj voči šéfstvu. Otvorenosť. Komunikatívnosť. Finančné ohodnotenie.

Ako si predstavuješ zázemie?

Nerobiť ako stroje, ale mať ľudský prístup k zamestnancovi.

Čo ťa motivuje naďalej pracovať pre Fidelitas?

Je to dobrá robota. Síce veľa roboty, ale dobrá robota.

Si spokojná so svojím zamestnaním?

Áno.

Čo túto spokojnosť vzbudzuje?

Všetko.

Môžeš byť konkrétnejšia?

Všetko to, čo človek potrebuje, alebo aspoň ja, aby sa tu dobre robilo. Čiže komunikatívnosť, dobrosrdečnosť, platové ohodnotenie.

Si spokojná s vnútornou komunikáciou firmy?

Viac menej áno.

Čo na nej oceňuješ najviac?

Že majú na nás čas.

Čo na nej naopak hodnotíš ako najhoršie?

Ťažko povedať, pretože závisí od situácie. Je to individuálne.

Chýba ti niečo v interj komunikácii?

Tak ako na každom pracovisku, že občas dôjde k tomu telekomunikačnému šumu, ale nič strašné.

Je niečo čo ti na pracovisku chýba, čo by ti pomohlo dosiahnuť väčšiu efektivitu?

Asi ani nie.

Vedela by si definovať silné stránky Fidelitas v roli zamestnávateľa?

Vedia podržať človeka aj po tej profesionálnej stránke, ale aj po ľudskej stránke. Nepotopia zbytočne človeka, len kvôli nejakej blbosti.

Je niečo čo ti znepríjemňuje čas v práci?

Len, že je dlhý. Ale nie. To sú dni a dni. Kedy sa dá a kedy sa nedá.

Na čo sa konkrétne tešíš, keď ideš ráno do práce?

Nie je nič také.

Čo ti napadne ako prvé keď počuješ Fidelitas?

Odbery.

Aké sú podľa teba hodnoty firmy?

Zdravie - aby sme boli zdraví. Vieme sa podržať. Pacient je dôležitý odtiaľ potiaľ.
Prírodný rešpekt.

Odporučila by si túto prácu svojim známym?

Áno.

Charakteristika participanta č.2

Vek: 30 rokov

Pohlavie: Žena

Pracovná pozícia: Zdravotná sestra

Participant č.3

Keď si si naposledy hľadala prácu, ako to prebiehalo?

Ja som skončila školu a nedostala som sa na vysokú školu, lebo stratili moje papiere. Nevieam, jak je to vôbec možné, ale stalo sa. No a vlastne ja som sem prišla za tým účelom, že môj priateľ tu chcel bývať. Tak som išla s ním. Chcela som robiť v gastronómii. Ale priateľ mi povedal, že sa do toho vôbec nehodím. Že ja som moc dobrá na to. Takže mám ísť tým čo mám vyštudované, takže som začala hľadať tu v Bratislave na profesii že čo. Tak som našla túto našu firmu, našla som ortopedickú niekde v Ružinove, ale kde som bola, vôbec som nemala taký dobrý pocit z tých firiem, že by som tam chcela ísť. Začala som sa viac sústrediť na túto firmu a tak tajne som dúfala, že ma sem zoberú. Čo sa aj vlastne stalo. A potom som vlastne volala... Teda v tých ostatných firmách to bolo skôr také, že oni ma zobrali tak, že je nedostatok tých sestier, nikto nechce chodiť takže tak.

Takže ty si si zavesila životopis na profesiu...

Áno. Ja som si tam vyplnila ikonku, že zdravotná sestra no a ono mi ukázalo všetky možné ponuky. A tam bola aj zubárska, ale to som zase ja nechcela ísť. Takže som hľadala buď nemocnice, alebo ambulancie podľa toho, čo mi ukázalo. A bolo tam týchto pár - Ružinov, Šnopka, Fidelitas, Dúbravka. Tak som išla všade možné. Niekde ma vôbec nezobrali, že tým, že mám málo skúseností, pretože som práve skončila školu a niekde si ma vybrali a išla som na pohovor.

Takže ty si si aktívne vyberala z ponúk?

Áno. Oni ma pozvali na pohovor. Povedala som čo očakávam, čo by som chcela. Čo oni odo mňa očakávajú a v tých ostatných firmách by ma zobrali hneď. A len tu to bolo také, že uvažovali. Takže tu som nevedela. Bolo to také 50/50.

Čo bol pre teba rozhodujúci faktor?

Ja som bola rozhodnutá hneď ako som odchádzala odtiaľto. Tým, že riaditeľ aj riaditeľka na mňa pôsobili veľmi milo. Ja som robila pohovor aj s Evkou aj s Veronikou, aj tie na mňa pôsobili úplne že milé, zlaté baby a že to by som si s nimi zapadla. Ale keď som bola inde tak tie námestníčky, alebo vrchná sestra to bolo úplne nepríjemné. Bavili sa so mnou fakt jak s človekom, ktorý nikdy nerobil, že nemá žiadne schopnosti, vôbec by mi ani dáku šancu nedávali. Takže som bola rozhodnutá hneď.

Kebyže to máme pomenovať, bol by to teda ľudský prístup?

Celkovo prístup tých ľudí, samotná tá komunikácia, aj to samotné prostredie čo na mňa pôsobilo.

Poznala si firmu už predtým?

Nie

Ako dlho ti trvá presun z domu do zamestnania?

Električkou mi to trvá 3 minúty. A pešo 10 minút.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky?

Ideálne pracovné podmienky? Asi tie čo mám. Lebo môj sen vždy bol robiť v ambulancii. Ja som si povedala na rovinu, že proste mne sa nechce zdierať. Mám 21 rokov, mne sa nechce robiť v nemocnici. Robiť 12tky, a nemať nič zo života. Páči sa mi časová doba. Páči sa mi prostredie. Páčia sa mi ľudia, ktorí sú tu. Mala som zo začiatku taký stres, že nebudeme dobrý kolektív, ale nakoniec to vyšlo. Mne momentálne všetko tu vyhovuje. Čo sa týka toho času... Dobre, práca je občas náročná, ale to asi v každej práci. Ale nemenila by som aktuálne.

Čo ťa motivuje nad'alej pre Fidelitas pracovať?

Je to hlavne v práci zostávaš preto, keď máš dobrý kolektív a keď je vedenie a sa s ním vieš dohodnúť, vieš byť úprimný. Ja som k šéfovi úprimná, poviem mu všetko čo mám na jazyku. A sedí to. A on to reálne zmení. Nemám dôvod odtiaľto reálne odchádzať, keď si tu všetci vyhovujeme.

Si spokojná s vnútornou komunikáciou firmy?

Podľa toho s kým. Čo sa týka komunikácie ako medzi nami sestrami, áno. Čo sa týka komunikácie s vedením, je to také, že vypočujú nás, ale nie vždy mám pocit, že niečo zmenia alebo zmenia, ale idú na to tak strašne pomaličky, že to vlastne nepocítiš. A čo sa týka komunikácii sestra s lekárom, ak robím s tým lekárom ako napríklad ja mám svoju doktorku, tak máme mega dobrý vzťah. Ale s ostatnými lekármi, s ktorými nepracujem, tak tá komunikácia je nulová. Vieš sa s nimi nestretávaš, oni ťa nepoznajú, dobre poznajú ťa podľa mena, keď s nimi raz za čas robíš, ale inak nie. To je také, čo by sa mohlo zmeniť.

Čo na tej komunikácii oceňuješ najviac?

Keď je človek voči mne úprimný.

Je niečo čo ti chýba v tej komunikácii?

Myslím si, že sme tu všetci voči sebe úprimný, takže nie.

Je niečo čo ti na pracovisku chýba, čo by ti pomohlo dosiahnuť väčšiu efektivitu tvojej práce?

V podstate ani nie lebo keď potrebujem s niečím pomôcť, vedia mi baby pomôcť, ja im viem pomôcť, takže aj s lekárom práca funguje tak, že keď niečo nestíham, tak si to doktorka vie reálne vybaviť sama, takže ona potrebuje odo mňa fakt málinko vecí.

Vedela by si definovať silné stránky Fidelitas v roli zamestnávateľa?

Šéf je veľmi dobrý človek, dá sa s ním na veľa veciach dohodnúť. Páči sa mi na ňom, že mu môžeme povedať čokoľvek. Pôsobí veľmi milo, takže keby som tu stále, tak ma s ním baví robiť aj normálne. Aj napríklad keď k nám chodí na odbery, tak sa teším, že tam je lebo on tak príjemne rozpráva s ľuďmi. A keď ešte začne iným jazykom tak to som normálne z toho nadšená. To je taká silná stránka. Vyžarovanie jeho osobnosti je také milé, čisté, príjemné. Že už len sem prídeš, on sa usmeje a začne sa s tebou baviť úplne v pohode. Tak to sa mi strašne páči. Že není taký na teba nad tebou, tým, že je majiteľ. Že ti vôbec neukazuje, že on má všetky peniaze a ty nemáš nič.

Je niečo čo ti znepríjemňuješ čas strávený na pracovisku?

Niektorí lekári.

Na čo konkrétne sa tešíš, keď ideš ráno do práce?

Na kávu, že mám nachystanú.

Čo ti prvé napadne, keď počuješ Fidelitas?

Kolektív. Taká rodina. To, čo sme si tu aktuálne vytvorili. Sme tu mega dobrý kolektív. Ani nie tá práca, ale tí ľudia čo sú tu vo firme.

Odporučila by si túto prácu svojim známym?

Jasné, že áno! Akože prečo nie!

Charakteristika participanta č.3

Vek: 21 rokov

Pohlavie: žena

Pracovná pozícia: Zdravotná sestra

Participant č.4

Keď si si naposledy hľadala prácu, ako to prebiehalo?

Dala som si životopis na profesiu a čo mi došlo, na to som reagovala

Aké faktory boli pre teba dôležité pri výbere zamestnania?

To, aby to bolo v meste a aby som sa s priateľom mohla presťahovať do mesta. Lebo on býva v Lozorne, tak aby on nemusel rušiť svoju prácu keďže ja som si hľadala robotu a on ju už mal.

Mala si na výber viac pracovných ponúk?

Áno.

Koľko?

5.

Čo bol rozhodujúci faktor pre výber Fidelitas?

Zariskovala som.

Takže to bolo také hop alebo trop?

Áno

Poznala si firmu už predtým?

Nie.

Ako dlho ti trvá presun do zamestnania?

Reálne mi to trvá do 20 minút.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky?

Také asi nie sú.

Čo ťa motivuje naďalej pracovať pre Fidelitas?

Hypotéka. Haha. Nie, baví ma to.

Si spokojná so svojím zamestnaním?

Ale hej.

Čo túto spokojnosť vzbudzuje?

Že som sa narodila pre túto robotu.

Takže cítiš že je to tvoje poslanie?

Áno.

Si spokojná s vnútornou komunikáciou firmy?

50/50. Veľa vecí z toho sa nedostane ku nám, aby sme to vedeli poriešiť. Dostane sa to k tebe nepriamo. To, čo oceňujem je to, že si to povieme my ako kolektív priamo.

Je niečo čo ti na pracovisku chýba?

Moja energia.

Takže si vyčerpaná?

Áno.

A je niečo čo by ti pomohlo to vyriešiť?

Dovolenka.

Máš pocit, že jej máš málo?

Nie je kedy si ju zobrať pretože stále musíš robiť, niekoho zastupuješ, potom ten chýba, ten chýba...
A cez leto väčšinou dovolenkujeme.

Vedela by si definovať silné stránky Fidelitas v roli zamestnávateľa?

Že sme jednotný tím.

Je niečo čo ti znepríjemňuje čas na pracovisku?

No jasné.

Môžeš byť konkrétnejšia?

To, že sa veľa vecí rieši spoza tvojho chrbta. Nevieš o tom. A potom tie nepríjemnosti, čo sú keď si v robote.

Keď sa niečo deje spoza tvojho chrbta, akože pracovné záležitosti alebo skôr osobné?

No akože je to tvoja chyba, ale nikto ti to nepovie tebe, ale riešia to všetko okolo a ty sa to dozvieš až po nejakej dobe. Reálne sa to dozvieš až potom, a stačilo by sa len spýtať a vedela by si o čo ide a doriešiš to hneď.

Je niečo na čo sa konkrétne tešíš keď ideš ráno do práce?

Že bude 15:30 a pôjdem domov. Haha. Nie. Nie. Však na baby a tak. Kolektív.

Čo ti napadne ako prvé, keď počuješ Fidelitas?

Pán primár.

Aké sú podľa teba hodnoty firmy?

Neviem. Lebo každý má iné hodnoty v tejto firme.

Odporučila by si prácu u nás vo firme iným zdravotným sestram?

Áno.

Charakteristika participanta č.4

Vek: 23 rokov

Pohlavie: žena

Pracovná pozícia: zdravotná sestra

Participant č.5

Keď si si naposledy hľadala prácu, ako to prebiehalo?

Podala som si životopis na profesiu a v jeden deň mi prišlo nejakých 47 ponúk. Takže práce pre zdravotníkov je naozaj veľa. Ja som bola na viacerých pohovoroch, len tým že cestujem, tak pani doktori a pani doktorky sa báli, že to cestovanie bude akože problém. Jednak že nebudem stíhať, alebo budem meškať a tieto veci. Jednak by ma aj prijali, ale cestovanie bol problém. No a potom keď som prišla sem do Fidelitas, tak pán riaditeľ povedal: „No a mne to vyhovuje, že ste z Rohožníka.“ A mal ešte robiť nejaké pohovory a ozvať sa mi, ale tým, že som sa im pozdávali mi zavolali, že ma prijímajú. Že keď by aj mali tie ďalšie pohovory a niekoho by si vybrali, tak majú miesto aj pre viac zamestnancov. Takže mi dali vedieť skôr než pred tými 2 pohovormi, ktoré mali nasledovať s nejakými adeptkami.

Aké faktory boli pre teba dôležité keď si si hľadala prácu?

Ja som po škole robila na oddelení a potom som už dlho dlho robila na ambulancii. Naposledy som bola v domove sociálneho zamerania, ale chcela som sa vrátiť do ambulatného sektora. Preto som si vybrala hlavne ambulancie. Mne bolo jedno akého zamerania, teda tej ambulancie okrem zubného lebo tam som bola 10 rokov a chcela som zmenu. A teda mi bolo jedno či to bude neurológ, všeobecný lekár, gynekológ alebo toto vlastne naša firma Fidelitas takže ja som len hľadala ambulancie. Zameranie mi bolo jedno, lebo dokážem sa naučiť, prispôbiť aj nové veci. Takže mi zameranie bolo kvázi jedno, len aby to bola ambulancia.

Bol pre teba faktor vzdialenosti od bydliska dôležitý?

Nie. Lebo na jednom pohovore som bola v Petržalke, čiže tam by to bolo ešte komplikovanejšie. Ale nejak som to neriešila. Proste keby sa mi páčilo prostredie, prvý dojem z ambulancie, z lekára tak tieto veci som odsúvala. Cestovanie u mňa, pokiaľ sa to dá zvládať, že nie je nejaký problém tak cestovanie ani vzdialenosť u mňa nehrá úlohu.

Čo bol rozhodujúci faktor?

Ja som akože keď mi zavolali som mala ešte schôdzu a poradu v bývalej práci, čiže som ešte nebola na 100% rozhodnutá, ale keď mi zavolali teda že ma prijímajú, tak som si povedala, že to idem skúsiť.

Takže taká zmena?

Áno. Jednak som mala byť bližšie, v Stupave. Však som tam aj bola rok. A som si povedala, že prečo nie! Aj keď je to dochádzanie, tak zase niečo nové. A nové poznatky a jedno s druhým. Takže

preto som si povedala, že určite áno, že vyskúšam to. Akože jednak mi bolo na pohovore povedané, že je to fajn kolektív, čo u mňa zohralo dosť veľkú úlohu lebo ja som myslela, že budem sama na ambulancii. Že je to všeobecný lekár a vlastne ten tím je doktor, sestra nanajvýš možno niekto ešte. Ale tým, že tuto je taký väčší kolektív tak som sa obávala toho, že budú problémy. Ale tak už na pohovore ma uistili, že je tu dobrý kolektív, tak aj to zohralo jednu z tých úloh, že som povedala, že áno, že to vyskúšam.

Ako si sa dozvedela o tejto pracovnej ponuke?

Z toho ako som si podala ten životopis na tú profesiu.

Fidelitas ťa oslovil?

Hej presne tak, že ty si tam dáš životopis, a oni tie určité firmy ti buď zavolajú osobne alebo ti napíšu mail, že by mali záujem s tebou urobiť pohovor. A zavolajú ti, či by ti vyhovoval termín a takto to funguje. Tí, čo hľadajú sa ozývajú tým uchádzačom.

A kto ti volal?

Riaditeľ. A dohodol teda pohovor. A vlastne ho potom so mnou urobili

Poznala si firmu už predtým?

Nie. Vôbec som o nej nepočula. Pre mňa to bolo také nové.

Ako dlho ti trvá presun z domu do zamestnania?

No, skoro 2 hodiny.

Akoby tam aj spať?

Nie. To je len cesta. Celkom 4 hodiny keby sme to takto ráтали. Ráno 2 hodiny a naspäť 2 hodiny.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky

Tak ja si myslím, že ideálne to je taký dosť široký pojem a myslím si, že nikde a nikdy to nemôže byť úplne ideálne. Pretože všade sú nejaké malé problémy. Len sa to podľa mňa musí riešiť. Keď sa urobí nejaký návrh či ako kolegyne medzi sebou alebo pánovi riaditeľovi, jednoducho podľa mňa komunikácia je strašne dôležitá. Ako keď ten návrh aj nie je dobrý, a on by zhodnotil, že teda to pre nás nie je perspektívne, tak vždy jednak aj ten čo to podáva ten návrh, že toto by sme chceli aby sa zlepšilo, že náš názor je, že toto by sa dalo takto a takto, vysvetlia prečo, on si to zváži, uzná že či áno alebo nie. Čiže nikdy nikde to nebude ideálne lebo vždy sa dá niečo zlepšiť. Takže aj keď sú to maličkosti, ale keď tá firma chce prosperovať, a ísť dopredu, tak každá maličkosť, ktorá niekomu prekáža či je to lekárka, sestra, recepčná vždy treba o tom komunikovať a dávať tie podnety, že

prečo by to malo byť takto. Lebo pán riaditeľ síce vedie firmu alebo má to na starosti, ale on nevidí tie dole, že čo lebo väčšinou pracujú tí ľudia s tými ľuďmi. Tak ako na recepcii u nás dievčatá vedia, že prečo toto nefunguje, lebo by sa to dalo takto zlepšiť. Lebo ony sú dennodenne s tými ľuďmi tak ako my pri odberoch. Dali sme mu podnet a zlepšilo sa to. Tak treba mu dávať tie podnety. Takže možno potom by sa dalo povedať, že je to ideálne. Ale hovorím, že to nemôže byť nikdy. Lebo vždy sa nájde nejaká maličkosť, ktorú treba upraviť, aby zase sme boli všetci spokojní.

Takže hlavne aby sa tam komunikovalo?

Áno. Určite áno. Lebo podľa mňa keď tam bude viaznuť tá komunikácia, alebo sa bude za chrbtom hovoriť. Tak to nevedie k ničomu. Len to bude robiť zlo v kolektíve. A to je úplne o ničom. Celá tá firma alebo ambulancia nebude fungovať tak akoby mala.

Čo ťa motivuje naďalej pre Fidelitas pracovať?

A tak ja som taký prchký človek, takže čiže ja keď sa rozohním, tak.. Ale ja to nemyslím v zlom pretože ja tu veľmi rada pracujem, mám veľmi rada aj ľudí... Takže ja neviem, ja by som povedala, že mňa motivuje to, že môžeme pomáhať tým ľuďom. Či je to vo Fidelitase alebo niekde inde v zdravotníctve... Ale ja rada komunikujem s tými ľuďmi. Jednak im veľmi rada pomôžem, len musí sa to tiež odtiaľ potiaľ. Lebo ľudia to zneužívajú a potom na to dopláca jednak ambulancia, či celá firma. Ja poviem príklad. Dám im svoje súkromné číslo a poviem, lebo potrebujete so mnou toto a toto vyriešiť. A hovorím: „Ale to len na tento jedenkrát“. A myslíš, že to dodržia? Nedodržia to. Takže nemám rada to zneužívanie, keď aj chcete im pomôcť a oni to zneužijú, pretože to nie je správne. Lebo vy k nim pristupujete seriózne, takže by to aj oni mali tak seriózne brať. Ako nehovorím, máme tu aj takých pacientov, máme veľa milých, zlatých. Poďakujú, povedia, že naša firma funguje na veľmi vysokej úrovni jednak čo sa týka komunikácie, či mailovej alebo tak ako sa my k nim chováme proste ráno usmievame sa jedno s druhým, takže ja si myslím, že sú určite spokojní.

Si spokojná so svojím aktuálnym zamestnaním?

Áno.

Čo vzbudzuje tú spokojnosť?

Sú tam také malinké drobné chybičky, ale ja si myslím, že sa to vyrieši. A spokojnosť vzbudzuje to, že je tu ten dobrý kolektív, čo som už spomínala. Dá sa s pánom riaditeľom normálne viete, že ja mu proste poviem, on si ma vypočuje, snaží sa to riešiť. Samozrejme, že sa to nedá niekedy hneď, jedno s druhým. Ale povie, že ja neviem musíme počkať lebo toto program že nefunguje, že bude sa to riešiť. Takže podľa mňa toto je dôležité, že si vypočujú tých zamestnancov.

A čo je to, čo vzbudzuje nespokojnosť?

Nemáme elektronické recepty, čo nám pán riaditeľ sľúbil, že to budeme mať a naši pacienti a oni si ich tu to tak naučili, že sem chodia po tie recepty jak na klavír. To tiež nie je správne. Samozrejme, ja tiež viem, že im chcú vyjsť v ústrety. Ja toto úplne akceptujem, ale trochu tiež by sme ich mali tých pacientov poučať. Niektorí to vedia, niektorí nie.

Čo sa týka vnútornej komunikácie firmy, si s ňou spokojná?

Ale áno. Tu ja si nemyslím, že nejak zlyháva komunikácia. Pretože každý človek sme iný, ale aj keď tu sa nastane nejaký problém, tak je vidieť, že dievčatá si to snažia medzi sebou vydiskutovať, že sa to proste nedusí, a netulte a proste že snažia sa to vysvetliť, aby tu nebola zlá atmosféra.

Je niečo čo ti na pracovisku chýba, čo by ti pomohlo dosiahnuť vyššiu efektivitu práce?

Nemyslím si. A keď sa niečo aj našlo, tak buď sa to povedalo pánovi riaditeľovi alebo na recepcii Evičke čo objednáva materiál a okamžite sa to riešilo. Mali sme taký nejaký prípad lebo mali sme také infúzie, ktoré sa nám nedali dať do toho stojanu, tak Evička hneď objednávala také košíčky na tie infúzie aby to teda do budúcnosti sme mali to čo potrebujeme. Takže nemyslím si, že niečo čo by akože mi tu nejak urgentne chýbalo.

Vedela by si definovať silné stránky ambulancie v roli zamestnávateľ'a?

Ako to mám chápať?

Keď to porovnávaš s prácami čo si mala predtým, tak čo môžeme považovať za silnú stránku, že je to naozaj dobré, premyslené, vyhovujúce?

Dobrý kolektív. To je silná stránka. Myslím si, že to zohráva veľkú úlohu keď je firma väčšia. A keď nie je dobrý kolektív tak sa to tam rozpadá. Odchádzajú zamestnanci kvôli napríklad jednej osobe a to je veľmi zle. Takto toto si myslím, že je ozaj veľmi silná stránka. Určite tam môžeme zaradiť aj vnútornú komunikáciu, pretože kebyže komunikácia zlyhávala a ja neviem ohováralo by sa za chrbtom, alebo by si nepovedali, že toto sa mi nepáči, že si urobila, tak zase by to zlyhávalo. Vybavenie pracoviska je normálne štandardné. A zase keď aj niečo chýba tak ako som povedala, tak sa to snažia riešiť. Že buď to chýba alebo to teda objednávajú, alebo sa ide do lekárne že niečo došlo. Nemyslím si, že by niekedy vznikol nejaký problém, že fakt toto nám chýba a že potrebujeme to a že nikto to nechce riešiť. To nie. To si nemyslím.

Je niečo, čo ti znepríjemňuje čas na pracovisku?

Hm, znepríjemňuje? Asi nie. Ono sa nájdu trebárs také dni, kedy prídu nahnevaní pacienti, ale prejde to. Jeden deň je tak, jeden tak.

Je niečo na čo sa vyslovene tešíš, keď ideš ráno do práce?

Tak na kolektív sa ja teším veľmi pretože ja tým, že som zažila hocijaký kolektív takže ja som spokojná, že tu je taký fajn kolektív a na to sa ozaj teším.

Čo ti prvé napadne, keď počuješ Fidelitas?

Je to také zvláštne, ale asi tá zelená farba, ktorú má Fidelitas v logu, pán riaditeľ sa snaží, aby bola aj na oblečení a jedno s druhým. Takže asi tá farba.

Aké sú podľa teba hodnoty firmy?

Neviem. Možno sa to tu dodržiava, ale nie je to nikde striktné uvedené.

A je niečo čo ti napadá?

Ono to tu všetko funguje. Férovosť, úprimnosť, komunikatívnosť. Ďalej to, že sa chce riešiť problémy. Lebo niekde vo firmách sa nechce riešiť problém. A to je potom zase zle že keď niekto aj povie, že je problém, a nechce ho riešiť, lebo sa ho bojí riešiť, tak to je tiež problém. Takže ja si myslím, že ono to tu tak nejak funguje, že ono to tu nie je nikde napísané. Nikde to nie je striktné stanové. Napríklad pán riaditeľ síce chce, aby sme boli všetky rovnaké oblečením. Zatiaľ sa nám to trochu nepodarilo. Ale ja zase si myslím, že to nie je na škodu. Samozrejme on to chce kvôli tomu, aby bolo vidieť, že sme z jednej firmy. Ale ja zase si myslím, že na nás to je vidieť lebo sme k tým pacientom vlúdne, milé a tým pádom prezentujeme firmu v dobrom.

Odporučila by si prácu vo Fidelitas svojim známym zdravotným sestram?

Ja si myslím, že áno. Keby sa niekto pýtal, či neviem o nejakej práci, tak ja by som jej hneď povedala, že kludne hneď pod' robiť do Fidelitas.

Charakteristika participanta č.5

Vek: 43 rokov

Pohlavie: žena

Pracovná pozícia: zdravotná sestra

Participant č.6

Ked' si si naposledy hľadali prácu, ako to prebiehalo?

Naposledy čo som hľadala prácu, tak to bol tak, že som išla na profesiu, čo je na Slovensku dosť známa internetová stránka, som si otvorila pracovné ponuky, čo boli pre zdravotné sestry a rozposielala som môj životopis a čakala som, kto sa mi ozve. Bohužiaľ na Slovensku je strašne málo zdravotných sestier, takže sa mi ozvali viacerí zamestnávateľia ale nakoniec som si vybrala teda Fidelitas. Neviem prečo ale bol to môj taký vnútorný hlas, ktorý mi povedal, že toto.

Aké faktory boli pre teba dôležité keď si si tú prácu vyberala?

Faktory som riešila také, že vzhľadom na to, že som predtým robila na áre a robila som v nemocnici normálne nočné a dvanástky, tak mojím prvým faktorom bol taký, že už nechcem robiť nočné. Nechcem robiť dvanástky a nechcem ísť do takejto roboty. Chcela som si vyskúšať niečo iné, keď už takúto prax mám za sebou, skôr som si vyhľadávala ambulanciu, kde hľadali zdravotné sestry. Pár domovov seniorov som si ešte tiež pozrela, ale nakoniec som skonštatovala, že keď sa mi to vlastne prvýkrát nepáčilo, tak ani druhýkrát sa mi to nebude páčiť. Takže skôr som si išla po tejto strane, aby som mala nejaký pracovný čas, ktorý mám určený a ktorý budem vedieť aj dodržiavať, aby som víkendy mala voľné, aby som sa vedela aj ja naplánovať. Jasné, pozerala som si aj financie, ale bohužiaľ financie na Slovensku sú aké sú. A potom čo som si ešte pozerala... Či spĺňam všetky tie ich kritériá, čo tam ako hľadajú, či tam chceli nejakú prax odo mňa, alebo tam chceli normálnu zdravotnú sestru a nie praktickú zdravotnú sestru, čo som ja. Skôr som išla na môj vnútorný pocit, čo sa mi páčilo, ako si tam mali tí samotné pracoviská, ako sa predávali, že aká sú firma, akých ľudí hľadajú a proste presne toto som si všetko prečítala, že či som to ja, alebo nie. A takým firmám som si vlastne poslala môj životopis, to čo som si myslela, že by mohli byť so mnou spokojný.

Poznala si Fidelitas už predtým?

Nie. Vôbec som o tom ani netušila.

Ako dlho ti trvá presun z domu do roboty?

Dnes to bolo 9 minút. Ale 10-15 minút bežne. Závisí aké je počasie, aká je premávka.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky?

Ideálne pracovné podmienky pre mňa sú keď viem, čo idem robiť a keď viem, čo je mojou prácou, že v tom nie je nejaký neporiadok. Takže keď viem, čo je moja robota, a čo si musím ja splniť. Ďalej určite dobrý kolektív alebo pracovný tím, ktorý sa vie spolu pracovať, vie sa dohodnúť a vieme medzi sebou komunikovať. To je veľmi dôležité, aby niečo fungovalo. A aby som mala svoju pohodu. Moje miestečko s mojou hudbou. Nie som náročná žena. Takže mne stačí keď mi ide nejaká dobrá hudba.

Čo ťa motivuje naďalej pre Fidelitas pracovať?

Baví ma práca s ľuďmi, rada pomáham. Asi to nie je vyslovene na firmu, skôr je to môj osobný pocit, ale mám rada túto robotu. Vyhovuje mi to. Rada komunikujem s ľuďmi. Rada pomôžem, keď niečo nevedia. Rada im vysvetlím, takže skôr toto ma motivuje. Nijak také že finančné alebo niečo, to až tak nie.

Si spokojná so svojím zamestnaním?

Som.

A čo tento pocit vytvára?

Presne to, čo som ti teraz povedala. Vzhľadom na to, že už som vyskúšala pár zamestnaní a že už som teda robila aj v nemocnici aj v škôlke, čo bolo niečo úplne iné, tak mi vyhovuje tento druh práce. Prídem ráno, odídem poobede a mám okolo seba ľudí, s ktorými komunikujem, pomôžem im, keď majú nejaké bolesti, pomáham vyriešiť ich problém takže asi skôr toto ma motivuje najviac.

Si spokojná s vnútornou komunikáciou firmy?

Teraz nie.

Čo teda tej komunikácii chýba?

Otvorenosť. A to, že mám taký pocit, že nepovieme si navzájom do očí to, čo by sme si mali a mali by sme to vykomunikovať tak, že proste sme tam všetci a nie tak, že 2 ľudia sa o tom zhodnú a proste ostatná komunikácia nikde. Takže teraz to chýba. A neviem prečo, ale ja si myslím, že by sme si mali všetci sadnúť a porozprávať si všetko. Sa dohodnúť.

Je niečo čo funguje v rámci tej komunikácii?

Mám taký pocit, že nie je to celé zle, ale aktuálne to ide dolu vodou. Že proste nejak sme my, nejaká jednota – sestričky a aj tak z toho niektoré iné sestričky sa z toho vynechávajú. Ja viem, že to nie je našou chybou, pretože na to, aby do nejakej spoločnosti zapadol človek, musia to obe strany chcieť. Keď to tá druhá strana nechce, tak je to také ťažšie, ale snád' sa to nejak vykomunikuje potom.

Je niečo čo ti na pracovisku chýba, čo by ti pomohlo dosiahnuť väčšiu efektivitu práce?

Ja si myslím, že som dostatočne efektívna. Keď mi niečo chýba, tak viem kričať a povedať si o tom. Keď mi niečo vadí, alebo sa mi nepáči, tak sa zodvihnem a proste ja to poviem. Takže ja si myslím, že som dostatočne efektívna aj teraz. A keď nie som, tak si to vybavím, aby som bola.

Je niečo čo ti znepríjemňuje čas na pracovisku?

Môžeme si povedať, že moja zabrzdzená kolegynka. Ale s tým si nič nenarobím, to je otázka na riaditeľa. Toto mi vadí teraz a toto vadí skoro celej firme.

Vedela by si definovať silné stránky Fidelitas v roli zamestnávateľa? Prečo je dobré pracovať v tejto firme?

Pretože máme také dobré šéfstvo, že sa s ním dá dohodnúť skoro všetko. Keď potrebujeme tak vieme sa vo všetkom dohodnúť. Čo sa týka financií, tak aj na slovenské pomery je to dobré. Je veľmi dobrý kolektív. Vieme sa vo všetkom dohodnúť. Navzájom sa podporujeme a keď niekto potrebuje, tak si vieme za toho človeka potiahnuť a vieme si navzájom pomôcť. Takže ak si človek, a chceš prísť do Fidelitas pracovať, tak prídi.

Na čo konkrétne sa tešíš keď ideš ráno do práce?

Na nič, lebo neznášam ráno vstávať. Ale nie. Na odbery. Strašne rada beriem krv. Teším sa na odbery. Ja som zvláštna osoba, ja strašne rada beriem krv a fascinuje ma to a veľmi rada to robím. Takže teším na každý deň na odbery, že môžem brať krv. Som zvláštna, ale teším sa na to. A na kávu sa teším.

Čo ti prvé napadne keď počuješ slovo Fidelitas?

Reumatológia. Že sme tam všetky milé a keď tam niekto príde tak vždycky všetko vybaví lebo sme ústretové sestričky.

Aké sú podľa teba hodnoty spoločnosti?

Teraz myslíš aké hodnoty?

No napríklad či je tam niečo, čo všetci zamestnanci uznávajú napríklad je to nejaká férovosť, komunikácia, ústretovosť...

Férovosť v tejto firme vôbec nefunguje. Sestrička, ktorá to zvládne viac, tak na ňu nakladajú proste viac. A ten, ktorý kričí, že: „*Ale ja toto nespravím!*“ tak to ani nemusí spraviť. Toto sa mi nepáči, ale teraz pozitivitu hľadáme. Bože to sú ťažké otázky. Dá sa so šéfstvom dohodnúť, dobrý kolektív, tímová práca, dobrí lekári. Dá sa aj s lekármi dohodnúť. Dobre sa robí, s dobrou náladou. Máme technicky dosť dobre vybavené ambulancie. Keď nám niečo dôjde, vieme si doobjednať takže z materiálnych vecí, nikdy nie je nedostatok. To, čo potrebujeme vždycky je nám zabezpečené.

Odporučila by si prácu vo Fidelitas aj svojim známym?

Áno už 2 kamarátky som si sem prítiahla. Takže áno určite by som odporučila.

Charakteristika participanta č.6

Vek: 25 rokov

Pohlavie: žena

Pracovná pozícia: Zdravotná sestra

Participant č.7

Keď si si naposledy hľadala prácu, ako to prebiehalo?

Sadla som si za profesiu, a pozerala som pozície na recepciu v zdravotníctve

Boli nejaké faktory, ktoré boli pre teba dôležité pri výbere práce?

Pracovná doba, voľné víkendy.

Mala si na výber z viacerých pracovných ponúk?

Myslím, že to posledné ohľadom toho zdravotníctva asi vtedy. Takto... Hľadala som si viaceré pozície, v tom čase zo zdravotníctva to bola táto jedna. A bola rozhodujúca.

Čo bol ten rozhodujúci faktor?

Bola to jediná ambulancia, ktorá nevyžadovala cudzie jazyky lebo neviem cudzí jazyk. Pracovná doba. A ešte čo ma zaujímal bolo, čo tá ambulancia rieši. Nakoľko nie som vyznávačom západnej medicíny, aby som vedela pracovať, aby som nemala dáky ten problém morálny.

Poznala si firmu už predtým?

Nie.

Ako dlho ti trvá presun z domu do zamestnania?

Pol hodinu.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky?

To je ťažká otázka. Asi to, že keď sú problémy, tak sa konštruktívne riešia. Dobrý kolektív - to je základ. Keď je dobrý kolektív, tak sa dá všetko zvládnuť a potom konštruktívne riešenie tých problémov. Nech je práca dynamická, nech to nie je stereotyp, a nech je to kreatívne a hravé a ľahké. Ono aj keď je to náročné, ale je to kreatívne a ľahké, tak to nie je náročné.

Čo ťa motivuje pre Fidelitas nadalej pracovať?

Ten dobrý kolektív. Ťažko povedať, že čo ma teraz motivuje. Raňajšia káva. Nádej, že sa niektoré veci zmenia.

Si spokojná so svojim zamestnaním?

Myslím si, že by sa to mohlo vykryštalizovať nejakým zaujímavejším smerom, ak to môže ísť.

Takže nie si spokojná?

Teraz veľmi nie.

Čo túto nespokojnosť zapríčiňuje?

Nerovnomerné rozdelenie pracovnej náplne. A potom je to o tom, že nie sú jasné pokyny a nevedí keď ich nedodržiavaš.

Si spokojná s vnútornou komunikáciou?

Určite nie. Sú problémy, ktoré sa neriešia, alebo sa riešia jednostranne. A nie sú jasné kompetencie.

Je niečo čo ti na pracovisku chýba, aby si dosiahla väčšiu efektivitu práce?

Keď sa budem opakovať zase s tou kompetenciou, a príkazmi, a s rozhodnosťou tak sa opakujem, ale je to asi to.

Vedela by si definovať silné stránky Fidelitas v roli zamestnávateľa?

Silný kolektív zdravotných sestier.

Je niečo čo ti znepríjemňuje čas na pracovisku?

Hlúposť ľudí a ohováranie.

Na čo sa konkrétne tešíš, keď ideš ráno do práce?

Na raňajšiu kávu s kolegynami. Stretneme sa na recepcii. Dáme kávu. Preberieme, ktorá mala aký deň – včerajší. Poprípade ak si potrebujeme niečo vykomunikovať v rámci práce na daný deň tak si to povieme. A v podstate sa teším na robotu, teším sa na kolektív a tak celkovo asi áno. Kebyže ma nebaví tá robotu, tak by som to ukončila.

Čo ti prvé napadne, keď počuješ Fidelitas?

Je to moja práca. Môj zamestnávateľ. To sú tie bláznivé baby.

Aké sú podľa teba hodnoty firmy?

Ako mám chápať hodnoty?

Niečo vo všeobecnosti čím všetci žijú, na čom si zakladajú, čo majú všetci spoločné.

Že sme príjemní

Odporučila by si prácu vo Fidelitas?

No teraz som tam dohodila kamarátku. Takže áno.

Charakteristika participanta č.7

Vek: 52 rokov

Pohlavie: žena

Pracovná pozícia: administratívna pracovníčka

Participant č.8

Keď si si naposledy hľadala prácu, ako to prebiehalo?

Ja? December 2000. Ja neviem. Mňa si hľadali. V Decembri 2004 zrušili náš záchranný systém a prišla za mnou námestníčka, že pán lekár Vendl hľadajú nejakú šikovnú, ale samostatne pracujúcu sestru, ktorá už má pár rokov za sebou a vie robiť. Ja vtedy hovorím, dobre, už nebudem robiť na smeny, už nechcem. Hovorím najprv sa mi to nezdalo, a potom však dobre vyskúšame. Keď som tam došla, najprv som musela dať všetko do poriadku, lebo oni len začínali. Tam bola len jedna Andrejka, ktorá v živote predtým 8 rokov nikde nerobila, bola na materskej. Dala do poriadku kartotéku všetko. A ja som zostala. Pekne to tak išlo, že som aj zostala.

Aké faktory boli pre teba dôležité?

Nechcela som robiť na smeny. Ja som vždy robila akútnu medicínu, JISku a také.

Zvažovala si aj viacero ponúk? Alebo táto bola tá jediná?

Už som chcela odísť hej. Ale už sa mi nechcelo znova začínať. Námestníčka hlavná, čo sme spolu robili, chcela aby som jej viedla neurológiu, ale ja jej hovorím, že nechcem znova začínať. A to by si robila dvadsaťštvorky stále. Mne keď niekto neprišiel do roboty, ja som vždy za každého ťahala.

Ako dlho ti trvá presun do zamestnania?

Hodinu a pol, keď nemám odvoz. Niekedy aj dve.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky?

Teraz sú ideálne. Lebo predtým som robila do noci bez prestávok. Teraz nedovolím dopisovať navyše ku každému ďalšiemu lebo mi odišlo koleno, kĺb, ale dovtedy som dovoľovala pripísať, dopísať. Teraz nedovolím. Ale samozrejme urobím navyše. To vedľa.

Takže ak by sme to mali bližšie konkrétne pomenovať, bola by to stála pracovná doba?

Hej. Hej. U mňa je priorita to, že mám super šéfa, ktorý to má upratané v hlave konečne poviem, a umožní mi, že ja robím vkuse bez prestávok, aby som o tú polhodinu mohla

odísť skorej. Lebo keď robkáš, vieš ako. Pre mňa je čas vzácny. Je rozdiel prísť o 2 hodiny skorej domov a o 2 hodiny neskôr.

Takže je to predsa len organizácia pracovného času, stála pracovná doba, dobrý šéf, ktorý vie, čo robí?

Hej. Hej. To je k nezaplateniu v dnešnej dobe.

Čo ťa motivuje pre Fidelitas naďalej pracovať?

Peniaze. Každého motivujú peniaze a mňa obzvlášť. Lebo som si zobrala úver..

Si spokojná so svojim zamestnaním?

Plus mínus hej.

Čo túto spokojnosť vzbudzuje?

Že mám klúd. Môžem si to tu organizovať, manažovať sama.

Je niečo, čo v tebe vzbudzuje aj nejakú nespokojnosť?

Arogancia a drzosť zlých pacientov. Podaj mi ruku a zoberú mi prst. A obzvlášť minulý rok. Celý rok.

Si spokojná s vnútornou komunikáciou?

Hej. Však mne iba objednávajú. Takže ja s nimi nič nemám s dievčatami. Ono keď je nával stres, tak ono to ide. Ale to nemôžeš teraz brať, že by na mňa vybliakla. Musíš sa naučiť do toho dostať, však ona vie, čo si ku mne môže dovoliť a čo nie.

Takže tá spokojnosť v komunikácii je?

Je je.

Je niečo čo by ti pomohlo dosiahnuť väčšiu efektivitu práce?

Áno, otočiť pracovný stôl tak, aby ma neoslepil. Tu celý deň sedím jak v katakombe.

No ale kebyže sa to otočí, nesvietilo by ti slnko práve na obrazovku?

No hej. No však práve preto potrebujem pracovný stôl otočiť, aby som nebola oproti oknám. Len tu vtedy sa to nedalo. Večer keď sme odchádzali sme sa dohodli, že ten stôl

bude takto, a ráno som prišla a bol takto. Tu nebola električka, tu nebolo nič. Tu sa všetko ťahalo. No to si doriešim so šéfom. Nedá sa to otočiť.

Vedela by si definovať silné stránky Fidelitas v roli zamestnávateľa?

Vychádza v ústrety. Veľmi dobre počúva, každú jednu. A snaží sa vyjsť v ústrety vo všetkom v čom by som chcela. A to je veľmi dobre. Keby som mu povedala, že: „*Jej šéfe teraz by som potrebovala vymeniť túto skrinku,*“ tak on to urobí. Alebo vymení záves, zoberie, operie. V tomto obrovské plus má u mňa. Vychádza veľmi v ústrety. Každému jednému. A vie ťa pochopiť v v dobrom aj v zlom. Že ťa berie takú aká si. Ja to beriem tak, že ja som rada, že sa nemusím pretvarovať. Lebo on vie, lebo ja poviem na rovinu, čo si myslím. Z duše.

Je niečo čo ti znepríjemňuje čas na pracovisku?

Upratovačka, čo tu je. Však to on vie. Ja si aj preto upratujem všetko.

Na čo sa konkrétne tešíš, keď ideš ráno do práce?

No ja sa určite neteším do práce. Ja nie. Čo sa mám čo tešiť. Chodím do roboty, lebo musím. Čo budem doma ležať? Ja to beriem jak kolobeh roky rokúce. Teším sa z toho, že som sa zobudila, otvorila očka a som v pohode. Na svoju dcéru a vnučku sa teším. Na nikoho iného.

Čo ti prvé napadne, keď počuješ Fidelitas?

Vernosť. A tá sa na mňa hodí. Z latinského názvu.

Aké sú podľa teba hodnoty firmy?

Profitovať chce. Zarábať chce. Musí si každý šéf v prvom rade uvedomiť, že bez nás by mu to neklapalo. Tak ako ja si musím uvedomiť, že on je v prvom rade šéf a musím ho rešpektovať. Jeho pravidlá a čo ja viem... Rešpekt.

A čo komunikácia?

Je. A hlavne úprimná! Dobrá veľmi dobrá. To musím potvrdiť. Tiež veľmi ústretový prístup k pacientom. Neskutočne ústretový.

Odporučila by si prácu vo Fidelitas?

Nie.

Prečo?

Je tu málo zdravotníckej práce. Tady je hlavné gro papierovačka. To hovorím už roky. Ani jedna moja kamoška, zdravotná sestry by sem nešla. To boli árovské sestry. Zručné veľmi. Určite by som im to tu neodporučila. Ani by sem nešli.

Charakteristika participanta č.8

Vek: 55 rokov

Pohlavie: žena

Pracovná pozícia: zdravotná sestra

Participant č.9

Keď si si naposledy hľadala prácu, ako to prebiehalo?

Oslovila ma Evka. A bola som pozvaná na pohovor. Ja už som bola vlastne inde prijatá, ale keď som bola na pohovore, tak to tak prišlo, že áno sem chcem ísť.

A čo bol ten rozhodujúci faktor?

Správna energia na pohovore. Celkový prvý dojem. Bolo to tam také proste, že vedela som, že áno.

Boli nejaké faktory, ktoré si zvažovala, že čo pre teba boli dôležité?

Skrátená pracovná doba. Pracujem 4 dni v týždni. Mzda, tak to samozrejme. Ale napríklad, čo sa týka lokality, tak to som vôbec neriešila.

Ako dlho ti trvá presun?

Pol hodinu asi.

Aké sú pre teba ideálne pracovné podmienky?

Dobrý kolektív, dobrý šéf... To je asi také naj. A aby ma to bavilo.

Čo ťa motivuje naďalej pre Fidelitas pracovať?

Akože páči sa mi robota. Mám dobré kolegyne. Aj šéf je super. Takže som spokojná.

Čo tento pocit spokojnosti vzbudzuje?

Mám rada zdravotníctvo. Lebo som chcela ísť študovať zdravotníctvo, ale nakoniec som nešla. Ale veľa som sa tu naučila ohľadom tých kostí a tak.

Si spokojná s vnútornou komunikáciou firmy?

Myslím, že hej.

Čo na nej oceňuješ najviac?

Asi, že sa povie, všetko na rovnu.

Je niečo čo ti na pracovisku chýba, čo by ti umožnilo dosiahnuť lepšiu efektívitu práce?

Chýbajú mi kvety, ale to by mi asi nepomohlo. Ešte sa veľa vecí musím naučiť.

Vedela by si definovať silné stránky spoločnosti Fidelitas v roli zamestnávateľa?

Komunikácia voči pacientom - keď to porovnam s inými ambulanciami, tak tu tým pacientom veľa veľa veľa vysvetľuješ, že takéto podanie tých informácií.

Keď sa budeme sústrediť na tú rolu zamestnávateľa. Čo je tu možno iné než v ostatných zamestnaniach, kde si pracovala a vieš teda posúdiť, že toto je naozaj niečo, čo inde nie je.

Dobrá energia. Dobrá atmosféra. Lebo tu nie je tlak. Je to stresujúca práca niekedy. Ale myslím tak celkovo kolektívovo, že je to také voľné

Je niečo čo ti znepríjemňuje strávený čas na pracovisku?

Asi nie.

Na čo konkrétne sa tešíš keď ideš ráno do práce?

Káva, čaj.

Aké sú podľa teba hodnoty firmy?

Komunikácia, ochota pomôcť si aj tak medzi sebou.

Odporučila by si túto prácu aj svojim známym?

Asi aj ja kebyže viem, že majú o túto prácu záujem.

Charakteristika participanta č.9

Vek: 32 rokov

Pohlavie: žena

Pracovná pozícia: administratívna pracovníčka