

# PERSONÁLNY MANAŽMENT VERZUS PERSONÁLNY MARKETING

LENKA KLIMENTOVÁ

Právnická fakulta, Trnavská univerzita v Trnave, Slovenská republika

## Abstrakt v rodném jazyce

Personálny marketing predstavuje relatívne novú oblasť teórie a praxe v oblasti personálnych činností podnikovej a podnikateľskej praxe. Obsahovo i svojím zameraním v teoretickej rovine sa formoval ako samostatná vedecká disciplína odrážajúca potreby trendov, resp. zmien ekonomiky, ktoré prináša globalizácia, vznik svetových trhov, internacionalizácia či hyperkonkurencia. Jeho základným cieľom je získavanie pracovnej sily v požadovanej kvalite a štruktúre na zaplnenie voľných pracovných miest v podniku.

## Klíčová slova v rodném jazyce

Personálny marketing, personálny manažment, názory na personálny marketing, trh práce, ľudské zdroje, odlišnosti a paralely personálneho manažmentu a marketingu.

## Abstract

Personal marketing constitutes relatively new area of theory and praxis in personal activity field and in business praxis. With its contents and theoretical orientation has been personal marketing defined as independent science that reflects market needs or market changes. It was selected from human resource management activities in that time, when simple “advertising” to reach the employees was not sufficient. The primary target of personal marketing is to reach human resource in required quality and required structure to feed the job openings.

## Key words

Personal marketing, personal management, personal marketing opinions, employment market, human resources, differences and parallelisms of personal management and marketing.

## 1. ÚVOD

Personálny marketing vznikol ako samostatná oblasť v personálnych činnostiach tým, že sa vyčlenil z činností personálneho manažmentu. Vznikol v momente, keď jednoduchá „inzercia“ na vyhľadanie a získanie pracovných síl nepostačovala a z dôvodu prevažujúcej ponuky pracovných miest (resp. nedostatku adekvátnej pracovnej sily) na trhu práce bolo potrebné začať uplatňovať aktívny prístup hľadania, získavania, motivácie a presvedčania pracovnej sily, aby sa táto rozhodla pre ponúkané pracovné miesto. Pri definovaní podstaty personálneho marketingu sa stretávame s rôznou hĺbkou záberu tejto disciplíny a stále nie je úplne špecifikované, ktoré personálne činnosti sa do jeho kompetencií z personálneho manažmentu presúvajú. V teoretickej a v praktickej oblasti bude mať preto personálny marketing okrem osobitostí i spoločné črty s personálnym manažmentom. Aplikácia jeho koncepcie v praxi podnikov vyplýva predovšetkým z postavenia podniku na trhu a zo situácie na trhu (tovarov, služieb a práce). Realizácia koncepcie personálneho marketingu prispieva k získaniu konkurenčnej výhody v podobe pracovnej sily – resp. ľudského kapitálu, a to uplatnením nástrojov personálneho marketingu, kde prioritné postavenie a dôležitosť budú mať komunikačné nástroje.

## 2. GENÉZA VÝVOJA NÁZOROV NA PERSONÁLNY MARKETING

S prvými názormi na personálny marketing sa stretáme v **nemeckej literatúre** 60-tych rokov. Týmto pojmom sa začal prvotne označovať spôsob získavania pracovnej sily práve v období, kedy sa prejavil jej nedostatok na trhu práce (napríklad nedostatok vybraných segmentov pracovných síl ako absolventi vysokých škôl)<sup>1</sup>. Personálny marketing sa tak vyčlenil z oblasti riadenia ľudských zdrojov (RLZ). Manažéri prišli veľmi skoro na to, že konkurenčná výhoda ako aj samotné prežitie firmy závisí dosť značne od kvality ľudských zdrojov. To znamená, že je potrebné získať pracovnú silu v požadovanej kvantite aj kvalite v pravý čas a doplniť ju na to správne pracovné miesto alebo pozíciu v podniku<sup>2</sup>. Získavanie takejto pracovnej sily z externého trhu práce sa stávalo čoraz obťažnejšie, preto bolo potrebné vytvoriť cieľový systém získavania pracovnej sily<sup>3</sup>.

Niektorí autori (napríklad Wunderer a Kuhn<sup>4</sup>) spájajú personálny marketing len s vybranou oblasťou personálnych činností – so získavaním zamestnancov, kde sa aplikujú vybrané marketingové techniky a nástroje. Ale tento pohľad je len čiastkový. Okrem efektívneho systému získavania je potrebná následná stabilizácia pracovnej sily ako aj zabránenie fluktuácie. Ako uvádza Rolf Bühner<sup>5</sup>, personálny marketing poníma pracovné miesto ako produkt, ktorý je na trhu práce na predaj. Ako ďalej píše Kuypers a Nunne<sup>6</sup>, personálny marketing neznamená len spôsob predaja zamestnávateľa na trhu práce, ale musí sa tiež dokázať prispôbiť požiadavkám tohto trhu. Personálny marketing sa zmenil na spôsob pôsobenia i správania sa podniku na trhu práce<sup>7</sup>, kde sa tento zaujíma o potreby, záujmy a očakávania uchádzačov i zamestnancov. Personálny marketing predpokladá od podniku vytvoriť si väzbu na vonkajší trh práce a prehliť vzťahy s vnútorným. V personálnom marketingu získanie a udržanie si pracovnej sily predstavujú rovnocenné podnikové ciele nie len operatívneho ale strategického významu. Analogicky k tzv. zákazníckemu marketingu možno v personálnom marketingu hovoriť o zamestnanecky orientovanom marketingu, ktorého cieľom je zapáčiť sa tak uchádzačom ako aj existujúcim zamestnancom. Ak najdôležitejšie pre organizáciu v riadení ľudských zdrojov je ich formovanie (t. j. získavanie a stabilizácia), tak potom tým účinným nástrojom je práve personálny marketing. V personálnom marketingu ide predovšetkým o to, ako porozumieť tomu, čo človek ako nositeľ pracovnej sily chce a potrebuje, a porozumieť i podmienkam ovplyvňujúcim potrebu pracovných síl v podniku a možnosti pokrytia tejto potreby.

---

<sup>1</sup> Meier, W.: Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente. In: Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 65. ISBN 3-409-13852-8.

<sup>2</sup> Wunderer, R., Kuhn, T.: Unternehmerisches Personalmanagement. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993, s. 143. ISBN 3-593-34943-4.

<sup>3</sup> Buchholz, U.: Personalrekrutierung in schierigen Beschaffungsmärkten. In: Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 73. ISBN 3-409-13852-8.

<sup>4</sup> Wunderer, R., Kuhn, T.: Unternehmerisches Personalmanagement. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993, s. 145. ISBN 3-593-34943-4.

<sup>5</sup> Bühner, R.: Personalmanagement. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag, 1994, s. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.

<sup>6</sup> Kuypers, M., Nunne, J.: Personalmarketing. In: Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 62. ISBN 3-409-13852-8.

<sup>7</sup> Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 129. ISBN 3-7938-7069-3.

Dnes je personálny marketing (a to nie len v nemeckej praxi) chápaný ako proces, ktorý zabezpečí v rámci personálneho plánovania podniku dlhodobé ľudské zdroje - strategický potenciál. Predstavuje rozširovanie úloh, funkcií a nástrojov marketingu do oblasti personálneho manažmentu<sup>8</sup>, ktorý v sebe zahŕňa nasledovné elementy: personálny marketing slúži na realizáciu konkrétneho personálneho plánu v personálnej stratégii, tvorí za pomoci personálneho výskumu informačnú základňu pre personálny manažment a venuje sa cieľovým skupinám rôznou formou komunikácie s cieľom zvýšiť atraktivitu podniku ako zamestnávateľa.

Strategický personálny marketing je dlhodobá, obsiahla štruktúra personálnej politiky založenej na orientácii na zamestnanca. V dôsledku meniacej sa ekonomiky problém nedostatku „tých správnych“ pracovných síl naďalej pretrváva a je predpoklad, že bude narastať, pretože sa zvyšuje počet pracovných síl pred dôchodkového veku, znižuje sa počet remeselnej pracovnej sily a vysokoškolský absolventi unikajú z národných trhov práce. Trhové subjekty dospeli do situácie, kde zlý produkt-mix alebo nie príliš správna investícia ešte nemusia znamenať ohrozenie podniku. Toto príde až nesprávnou voľbou personálu<sup>9</sup>.

Dôležitým pre budúcnosť podniku sa stane:

- uvedomenie si významu ľudských zdrojov,
- zriadenie útvaru personálneho marketingu na realizáciu jeho činností (resp. integrácia personálneho marketingu v rámci personálneho oddelenia),
- zakomponovanie zásad personálneho marketingu do podnikovej politiky a kultúry,
- zosúladenie celopodnikových cieľov s individuálnymi cieľmi zamestnancov,
- orientácia podniku na vonkajší aj vnútorný trh práce prostredníctvom tvorby zamestnávateľského mena a prostredníctvom motivácie,
- neustále zdôrazňovanie významu zamestnancov pre podnik, poukazovanie na možnosti ich profesionálneho rozvoja a rastu,
- realizácia činností personálneho marketingu manažérmi všetkých línii ako aj všetkými zamestnancami a iné.

Strategický personálny marketing preto nadobúda nasledovný rozmer<sup>10</sup>: zjednotenie cieľov podniku a jednotlivých zamestnancov do celkovej filozofie podniku, zosúladenie s vedením podniku (so stranou zamestnancov a zamestnávateľa), koordinácia činností personálneho oddelenia ako aj zabezpečenie stredno- až dlhodobej perspektívy.

Ako úlohy personálneho marketingu sa javia byť<sup>11</sup>: personálne plánovanie, výskum dôležitý pre určenie personálneho marketing-mixu, tvorba zamestnaneckého imidžu, získavanie, výber

---

<sup>8</sup> Bühner, R.: Personalmanagement. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag, 1994, s. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.

<sup>9</sup> Kuypers, M., Nunne, J.: Personalmarketing. In: Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 63. ISBN 3-409-13852-8.

<sup>10</sup> Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 130. ISBN 3-7938-7069-3.

<sup>11</sup> Meier, W.: Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente. In: Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 66-79. ISBN 3-409-13852-8.

zamestnancov, a starostlivosť o zamestnancov v podobe podpory a rozvoja pracovnej sily v podniku.

Pokiaľ hovoríme o názorovom vývoji personálneho marketingu, je potrebné spomenúť aj jeho medzinárodné pôsobenie, ktorého význam hlavne v dôsledku globalizácie narastá. Osobitosť sa prejaví v tzv. medzinárodnom personálnom marketing-mixe. Personálny marketing vplyvom integračných ekonomických procesov vstupuje a uplatňuje sa v podmienkach európskeho trhu, kde svoj prvotný cieľ – získať pracovnú silu – musí dosiahnuť plynulým prispôbením sa zmenenému prostrediu, tzn. akceptovať mentalitu, kultúru a ostatné makro-aj miktofaktory daného trhu. Nástroje personálneho plánovania, výskumu, získavania, výberu, rozvoja a komunikácie musia byť medzinárodne účinné a navzájom efektívne kombinované<sup>12</sup>.

Personálny marketing ako pojem i koncepcia sa časom udomácnil aj na východ od Nemecka. Postupne ho nachádzame v českej, poľskej<sup>13</sup> a v posledných rokoch i v slovenskej odbornej literatúre. **V českej literatúre** je personálny marketing chápaný ako samostatná súčasť najnovších tendencií vo vývoji marketingu a predstavuje špecifické prepojenie a aplikáciu koncepcie, funkcií a nástrojov marketingu na podmienky personálneho manažmentu. Podľa Josefa Koubeka<sup>14</sup> ide v personálnom marketingu predovšetkým o upútanie pozornosti na zamestnávateľské kvality podniku pri vyhľadávaní, získavaní a stabilizácii pracovnej sily v podniku. Podľa Miroslava Tumu<sup>15</sup> je hlavnou náplňou personálneho marketingu zabezpečenie pracovných síl pre podnik a ich následný rozvoj.

Ako píše Jiří Stýblo<sup>16</sup>, personálny marketing nie je len metóda na získanie ľudských zdrojov z trhu práce, je to predovšetkým systém myslenia a riadenia orientovaný tak na vonkajšie okolie podniku ako aj do vnútra podniku. Josef Koubek<sup>17</sup> vidí personálny marketing ako nástroj na vyhľadávanie a získavanie si ľudského kapitálu, nástroj na jeho stabilizáciu v organizácii ako aj nástroj na posilnenie spolupatričnosti ľudského kapitálu v podniku. Cieľom personálneho marketingu je tiež upriamiť pozornosť na zamestnávateľské kvality organizácie (aby sa organizácia stala tzv. „employer of choice“ – preferovaným zamestnávateľom). Úsilie o goodwill podniku a bezproblémové formovanie ľudských zdrojov tak začína v podnikoch nadobúdať koncepčný charakter.

**V slovenskej literatúre** sa zmienka o personálnom marketingu začala objavovať pri konkrétnej personálnej činnosti RLZ, a to pri získavaní zamestnancov. Ako o „modernom výraze“ pre pomenovanie tejto personálnej činnosti sa o personálnom marketingu začalo

---

<sup>12</sup> Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 206-207. ISBN 3-409-13852-8.

<sup>13</sup> Bližšie pozri: Baruk, A., I.: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Warszawa, 2006. ISBN 83-7251-630-8.

<sup>14</sup> Koubek, J.: Personálny marketing a marketing personálnej práce. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2000, č. 8, s. 86-104. Žilina. ISSN 1335-1508.

<sup>15</sup> Tuma, M.: Kritériá rozpoznávania manažérskeho potenciálu. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, Poradca podnikateľa, 2003, č. 3-4, s.172-189. Žilina. ISSN 1335-1508.

<sup>16</sup> Stýblo, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: Práce a mzda, 2003, č. 4, s. 18-19. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.

<sup>17</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2003, s. 150. ISBN 80-7261-033-3.

z logických dôvodov hovoriť cca od 90-tych rokov<sup>18</sup>. Po roku 1989 sa slovenská ekonomika začala transformovať a otvárať zahraničným investorom. Títo prinášali nové myšlienky do oblasti trhu aj riadenia, ktoré sa snažili čo najskôr presadiť do praxe. Skôr ako pozitíva však slovenské hospodárstvo postihol jav, s ktorým sme sa počas centrálného plánovania nestretli. Bola to nezamestnanosť a neschopnosť uplatniť sa na trhu práce, resp. neschopnosť pracovnej sily prispôbiť sa zmeneným konkurenčným podmienkam na trhu. Podniky, ktoré chceli prežiť alebo prichádzali na slovenský trh s podnikateľským zámerom, potrebovali na dosiahnutie svojich cieľov ľudský kapitál – vhodnú pracovnú silu. Jej hľadanie a získavanie sa tak stalo prioritným cieľom podnikateľských subjektov.

Činnosti zamerané na cieľavedomé utváranie, rozvíjanie a využívanie ľudského potenciálu na základe strategických zámerov a cieľov organizácie, v súlade s existujúcou podnikovou kultúrou, sa v slovenskej literatúre označujú pojmom personálny marketing. Personálny marketing je možné chápať ako určitú dimenziu a etické poslanie organizácie v oblasti práce s ľuďmi, vyjadrujúce podnikovú kultúru, uznávané hodnoty, normy a presvedčenie všetkých zamestnancov organizácie. Predstavuje sústavu na seba nadväzujúcich a nepretržitých procesov práce s interným a externým trhom pracovných síl. Kľúčom k prosperite podniku sú ľudské zdroje: dôležité je ich racionálne využívať, uspokojovať ich potreby, formovať ich a motivovať, vytvárať im primerané pracovné a sociálne podmienky ako aj ich adaptovať na zmenené podmienky.

### 3. PEROSNÁLNY MANAŽMENT VERZUS PERSONÁLNY MARKETING

Ak chceme dospieť k porovnaniu úloh a kompetencií personálneho manažmentu a personálneho marketingu, je potrebné stručne charakterizovať obe disciplíny. Následne bude možné načrtnúť odlišnosti ale i paralely personálneho manažmentu a personálneho marketingu ako i definovať hlavné oblasti ich záujmu a práce na trhu s ľudskými zdrojmi.

#### 3.1 TEÓRIA PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

Strategický a logický prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácia má, a sice ľudských zdrojov, predstavuje **personálny manažment**<sup>19</sup>. Manažment sa v oblasti riadenia pracovnej sily profiluje v dvoch dimenziách: ako riadenie ľudských zdrojov a personálny manažment. V prvom prípade ide o riadenie ľudí na makroúrovni s cieľom vytvoriť a rozvíjať personálnu organizáciu ako celok. Má strategický charakter, ktorý možno vidieť v prístupe k riešeniu dlhodobých záležitostí v oblasti ľudských zdrojov. V druhom prípade sú výstupom praktické návody na vedenie ľudí na mikroúrovni, teda vedenie skupín, tímov alebo jednotlivcov taktického charakteru. Z uvedených dôvodov nemožno hovoriť o synonyme „personálnej práce“<sup>20</sup>.

V literatúre existuje mnoho definícií personálneho manažmentu. Niektorí autori (ako napríklad Armstrong, Tureckiová či Rošický) vidia (zásadný) rozdiel<sup>21</sup> medzi kategóriou

---

<sup>18</sup> Napríklad pozri bližšie: Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm, 1999, s.74-75. ISBN 80-225-1206-0.

<sup>19</sup> Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 27. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>20</sup> Vágner, I.: Vydavatel'stvo Brno: MUNI, 2000, s. 150. ISBN 80-210-2459-3.

<sup>21</sup> Například: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2.; Mohelská, H., Rošický, S., Šabatová, M.: Personální management. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2003, s. 8-

personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov, iní tieto pojmy pokladajú za synonymá<sup>22</sup> a celú problematiku chápu ako filozofiu dosahovania strategických cieľov v personálnej oblasti. Ako píše Antalová<sup>23</sup>, „personálne riadenie“ sa stalo príliš úzkym na riešenie problémov teórie, no predovšetkým praxe v oblasti ľudských zdrojov. Nová kategória, „riadenie ľudských zdrojov“ (RLZ), rozšírila význam personálneho riadenia nad rámec činností realizovaných personálnym oddelením, do ktorých následne zaangažovala všetkých zamestnancov. Stretáme sa aj s definíciou (skôr extrémom a prežívajúcou predstavou), ktorá RLZ vidí ako inštinktívno-intuitívnu, nie manažérsku disciplínu<sup>24</sup>. Zjednodušene môžeme povedať, že časť manažmentu podniku, ktorá sa zameriava na všetko, čo súvisí s človekom v pracovnom procese, je oblasť pôsobenia manažmentu (alebo riadenia) ľudských zdrojov<sup>25</sup>. Manažment ľudských zdrojov ako vedný odbor ponúka systém teoretických poznatkov, metodologických prístupov ako aj návody na pragmatické manažérské riešenie rozvoja ľudských zdrojov v praxi. Predpokladá preto dokonalú štúdiu a analýzu trhu práce ako aj makro a mikro prostredia tohto trhu. Podľa Anny Kachaňákovvej<sup>26</sup> riadenie ľudských zdrojov je činnosť, ktorá sústreďuje svoju pozornosť na zamestnancov, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu. Charakteristická je tu integrácia strategického RLZ so stratégiu podniku ako celku a vzájomné ovplyvňovanie sa RLZ s podnikovou kultúrou ako nástrojom riadenia PR obráteného do vnútra podniku.

Rozvoj ľudských zdrojov pôsobí ako katalyzátor zmien na trhu s pracovnou silou najmä tým, že volí nové prístupy, metódy a techniky práce s ľuďmi a usiluje sa o optimálne uplatňovanie a využívanie ľudského potenciálu. Pravdou však zostáva, že slovenské firmy adekvátne nerešpektujú nové trendy v manažmente ľudských zdrojov, a to vo väčšine jeho činností: počnúc analýzou práce a výberom zamestnancov a končiac ich vzdelávaním a hodnotením<sup>27</sup>. Problém sa javí aj v oblasti starostlivosti o ľudský potenciál podniku, kde je rovnako potrebné prehodnotiť stratégiu RLZ. Nový prístup v tejto oblasti sa nazýva holistický a uprednostňuje sociálne ciele, tzv. budúci psychologický zisk a nemateriálne aspekty práce v podobe pozitívnej sociálno-psychologickej klímy. Ak má byť pracovná sila pre podnik prínosom, musí byť emocionálne vyrovnaná, schopná odolávať stresu, psychickej záťaži a zvládať medziľudské vzťahy<sup>28</sup>. Netreba teda zabúdať, že rozvoj ľudských zdrojov je prvou podmienkou pre následnú tvorbu väčšieho konkurenčného prostredia. Prax dokázala, že

---

12. ISBN 80-7041-485-5.; Tureckýová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 41-46. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>22</sup> Napríklad: Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivancevich, J., M.: Management. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-7169-422-3.

<sup>23</sup> Antalová, M.: Trh práce a manažment ľudských zdrojov, seminárne cvičenia. Bratislava: Ekonóm, 2005, s. 67-71. ISBN 80-225-1954-5.

<sup>24</sup> Repková, K.: Personálna práca v organizácii. Bratislava: EPOS, 1999, s. 16. ISBN 80-8057-103-1.

<sup>25</sup> Byars, L., L., Rue, L., W.: Human Resource Management. Boston: Irwin-McGraw Hill, 1997, s. 4. ISBN 0-256-20193-5.

<sup>26</sup> Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2003, s. 10. ISBN 80-89085-22-9.

<sup>27</sup> Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Mulíková, M.: Tendencie vývoja riadenia ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku. In: Ekonomický časopis, roč. 50, 2002, č. 2, s. 235-256. ISSN 0013-3035.

<sup>28</sup> Szarková, M.: Nové smery v riadení ľudských zdrojov: holistický manažment. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2001, č. 10-11, s. 154-158. Žilina. ISSN 1335-1508.

úspešnejšie podniky sa od tých menej úspešných odlišujú schopnosťou formovať svoj ľudský potenciál, ako aj motivovať ho k vyššej výkonnosti a k pozitívnemu vzťahu k podniku<sup>29</sup>.

### 3.2 PODSTATA PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Personálny marketing (podľa Slovníka modernej personalistiky<sup>30</sup>) predstavuje spôsob, ktorým si organizácia získava a udržiava zamestnancov. Predmetom sú pracovné miesta a pracovné sily. Ide tu predovšetkým „o nasýtenie potrieb zamestnanosti prostredníctvom konkurencieschopnosti personálnej politiky. Harmonizuje záujmy a očakávania zamestnancov i podniku, pričom rešpektuje zmenené priority“. V širšom slova zmysle zahŕňa personálny marketing činnosti spojené s prezentáciou podniku na trhu práce a z užšieho pohľadu zahŕňa aj získavanie pracovnej sily cez personálnu inzerciu, spoluprácu s inštitúciami pôsobiacimi na trhu práce, cez sponzoring ako aj použitím ostatných komunikačných nástrojov<sup>31</sup>.

Cieľom personálneho marketingu je zabezpečiť optimálnu štruktúru, počet a kvalitu ľudských zdrojov v súlade s operatívnymi i strategickými potrebami podniku<sup>32</sup>. Zároveň si podnik vytvára aj pozitívny imidž. V personálnom marketingu (podľa Polákovvej a Häusera<sup>33</sup>) sa potenciálny zamestnanec stáva „klientom“ a manažment cez marketingové nástroje robí všetko pre to, aby si získal a udržal zamestnancov v podniku. Personálny marketing pomáha rozpoznať potreby i prania zamestnancov, a to tak existujúcich ako aj potenciálnych, čím si môže zabezpečiť získanie konkurenčnej výhody voči ostatným organizáciám.

Personálny marketing<sup>34</sup> je treba vidieť ako súhrn činností, ktorými sa podnik snaží aktívne pôsobiť na trhu práce a vytvárať si podmienky na tomto trhu pre transakcie: zamestnávateľ – zamestnanec. Poslaním personálneho marketingu je plánovanie a realizácia takých aktivít, ktoré podporujú atraktivnosť podniku na trhu práce. Dôležitou súčasťou personálneho marketingu je analýza a prieskum faktorov na trhu práce, ktoré ovplyvňujú formovanie a existenciu pracovnej sily v organizácii. Ako uvádzajú Poláková a Häuser<sup>35</sup>, cieľom takéhoto personálneho výskumu je optimálne realizovať vlastnú internú a externú personálnu politiku a stratégiu. Je pre podnik potrebné sledovať celkovú situáciu na trhu práce, populačný vývoj, ekonomické a sociálne faktory, demografiu, politické podmienky, legislatívu, mieru otvorenosti národných ekonomík a iné faktory.

Efektívne vykonávaný personálny marketing je jednou z významných ciest pre zvyšovanie kvality ľudského kapitálu spoločnosti. Pri riešení otázok personálneho marketingu je potrebné mať na zreteli, že trh práce je heterogénny, pričom silne vystupuje do popredia jeho regionálny charakter. Aby celá koncepcia personálneho marketingu fungovala skutočne

<sup>29</sup> Veber, J. a kol.: Management. Praha: VŠE, 2000, s. 166. ISBN 80-7261-029-5.

<sup>30</sup> Slovník modernej personalistiky. In: Personálny a mzdový poradca, 2003, č. 13-14, s. 184. Žilina. ISSN 1335-1508.

<sup>31</sup> Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M.: Personalistika 2006. Praha: ASPI, 2005, s. 82. ISBN 80-7357-148-X.

<sup>32</sup> Borsíková, B.: Personálny marketing - výzva personálnemu manažmentu. In: Zborník z medzinárodnej konferencie FMK UCM: Nové trendy v marketingu. Trnava: FMK UCM, 2005. ISBN 80-89220-21-5.

<sup>33</sup> Poláková, I., Häuser, S.: Personální marketing. In: Moderní řízení, roč. 38, 2003, č. 8, s. 46-47. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

<sup>34</sup> Zdroj: [www.trnava-vuc.sk/dokumenty\\_EU/equal/Vystup\\_Aktivita3.doc](http://www.trnava-vuc.sk/dokumenty_EU/equal/Vystup_Aktivita3.doc): Stratégia rozvoja ľudských zdrojov (prevzaté: február 2007).

<sup>35</sup> Poláková, I., Häuser, S.: Personální marketing. In: Moderní řízení, roč. 38, 2003, č. 8, s. 46-47. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

efektívne, je potrebné v praxi využiť súbor marketingových nástrojov - personálny marketingový mix. Na ľudské zdroje v organizácii pôsobí celý rad sociálnych, spoločenských ale aj psychologických faktorov, ktoré vytvárajú podnikovú kultúru. Preto je potrebné (podľa Márii Antošovej<sup>36</sup>) vybrané nástroje aplikovať v kontexte danej podnikovej kultúry.

#### **4. VZŤAH PERSONÁLNEHO MARKETINGU A PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU**

Na záver je vhodné poznamenať, prečo vlastne hovoríme o personálnom marketingu a nie personálnej práci. Personálny manažment svojím obsahom a náplňou predstavuje jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov, teda inak povedané je časťou podnikového riadenia. Vzhľadom na jeho poslanie v podniku možno povedať, že orientácia personálnej práce je predovšetkým na ľudské zdroje už v podniku existujúce (samozrejme, že nemožno úplne vylúčiť z kompetencií RLZ jednu zo základných úloh, a to „získavanie a výber nových zamestnancov“). Teória a prax riadenia podniku sa snaží prispôbiť ekonomickým zmenám a flexibilne reagovať na vzniknutú situáciu, a zároveň efektívne vykonávať jednotlivé činnosti. Svetový trh, rýchle zmeny technológií, konkurencia - to je len niekoľko dôvodov, prečo je pre podniky potrebné čo najrýchlejšie získať konkurenčnú výhodu a náskok pred konkurentmi na trhu. Prečo by tou výhodou mali byť len výrobkové inovácie? Teória i prax už dávno potvrdili, že tým najcennejším v organizácii je človek - t. j. ľudský zdroj ako tvorca hodnôt v podniku, ako „pracovná sila“ ochotná a schopná sa profesionálne formovať presne podľa potrieb podniku. Prečo sa teda nesnažiť o zisk konkurenčnej výhody práve zabezpečením a udržaním si tých najlepších ľudí. Personálny marketing je riešenie: získať, stabilizovať a udržať si zamestnancov cez analýzu na trhu práce a zabezpečenie si dobrého zamestnávateľského mena.

Personálny marketing predstavuje presun záujmu podniku ako zamestnávateľa predovšetkým „von“, t. j. na trh práce, kde sa pomocou nástrojov marketingu snaží získať si nové ľudské zdroje - následne riadené „vnútri“ podniku cez manažment ľudských zdrojov, tzn. prostredníctvom jednotlivých činností personálnej práce. Personálny marketing ako snaha získať si a udržať nové ľudské zdroje neznamena potláčanie či vylúčenie personálnej práce. Skôr naopak, personálny marketing predstavuje dôležitú úlohu pri plnení funkcií personálneho riadenia v podniku<sup>37</sup>. Pôjde tu o formu spolupráce: najprv potrebujem získať vhodných zamestnancov prostredníctvom aplikácie marketingových nástrojov na trhu práce a potom sa postarám o (udržanie) týchto zamestnancov personálnou politikou a riadením (pozri Tabuľka 1).

Z uvedeného vyplýva, že personálny manažment a personálny marketing budú mať niektoré spoločné črty, v iných sa budú rozlišovať. Rozdiel medzi nimi v oblasti získavania pracovnej sily je evidentný. Personálny marketing kladie väčší dôraz na komunikáciu s potenciálnym zamestnancom. Získavanie zamestnancov nevychádza len z predchádzajúcej analýzy potreby pracovných síl a plánu ich pokrytia, ale oveľa viac si vyžaduje vypracovanie detailného opisu pracovného miesta a špecifikácie osoby. Neprebíha len „nárazovo“, v prípade potreby, ale stáva sa strategickou činnosťou v snahe celý proces získavania čo najviac zefektívniť. Komunikácia s vonkajším trhom práce je zameraná na prezentáciu podniku ako zamestnávateľa, na prezentáciu podnikovej kultúry, neustále budovanie zamestnávateľského

<sup>36</sup> Antošová, M.: Marketing-mix v personalistice. In: Moderní řízení, roč. 40, 2005, č. 11, s. 42-44. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

<sup>37</sup> Neumann, T.: Ganzheitliches Qualifikationsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992, s. 21. ISBN 3-409-13861-7.



imidžu a prezentáciu možností profesionálneho rastu zamestnanca. Počas komunikácie s potenciálnymi zamestnancami (títo sú segmentovaní pomerne jednoducho a podľa presných kritérií: na vonkajšom trhu tak heterogénne ako sa len dá, na vnútornom trhu zasa homogénne). Cieľom nie je selektovať tých, ktorí nezodpovedajú vopred určeným predstavám podniku, ale už pri prvom kontakte orientovať „klienta“ tak, aby sa predstavy uchádzača i podniku o naplnení pracovného miesta zhodli. Okrem komunikácie s vonkajším trhom práce sa podnik orientuje aj na vnútorný trh, kde hlavným nástrojom je motivácia zamestnancov. V motivácii sa okrem „tradičných“ nástrojov ako vzdelávanie zamestnancov a sociálna starostlivosť, kladie dôraz na participáciu pracovnej sily s podnikom (s jeho filozofiou, hodnotami a strategickým smerovaním), na otvorenú a aktívnu komunikáciu s pracovnou silou a podporovanie tímovej práce. Komunikácia s pracovnou silou v otázkach personálnych nie je ponechaná len na personalistov – špecialistov, ale táto úloha sa presúva na priameho nadriadeného popri prípade ďalšieho zamestnanca, ktorí pomáhajú pri orientácii získanej pracovnej sily. Okrem tradičných nástrojov, ktoré personálny manažment pri obsadzovaní voľných miest používa (inzercia, letáky, úrady práce, referencie a iné), sa personálny marketing obracia aj na nové možnosti získavania ľudského potenciálu (spolupráca so vzdelávacími inštitúciami, internet, náborové besedy a iné), respektíve inovuje tie osvedčené.

Ako vyplýva z uvedených skutočností, komunikácia je prvoradá a tvorí povestnú alfu i omegu celého procesu. Komunikačné nástroje používané pri získavaní pracovnej sily (resp. ich rozsah a efektívnosť) sú tým rozhodujúcim rozdielom medzi personálnou prácou a personálnym marketingom. Možno povedať, že práve z dôvodu už spomínaných megatrendov dnešnej spoločnosti, vzrastá potreba otvorenej a efektívnej komunikácie a zároveň komunikácia posunula personálny manažment k personálnemu marketingu: teóriu riadenia priblížila k trhu (v našom prípade k trhu s pracovnou silou).

Na koniec len zopakujeme základnú myšlienku personálneho marketingu: predstavuje samostatnú súčasť a zároveň špecifické prepojenie koncepcie, funkcií a nástrojov marketingu na podmienky personálneho manažmentu resp. manažmentu ľudských zdrojov. Personálny marketing znamená získať kvalitný ľudský kapitál, umiestniť ho na to správne pracovné miesto v podniku tým správnym spôsobom orientácie, motivovať ho pre zotrvanie v podniku a využívať komunikáciu ako nástroj a prostriedok, ktorý vyvoláva, stimuluje a zároveň usmerňuje ponuku aj dopyt po práci. Aj keď definícia personálneho marketingu nie je ucelená (v literatúre jednoznačne daná), všetky činnosti podnik realizuje sám alebo za pomoci externého dodávateľa s cieľom znižovať náklady, zvyšovať rast podniku a dlhodobu zabezpečiť podniku konkurenčnú výhodu v podobe pracovnej sily.

<b>kritérium</b>	<b>Personálny manažment</b>	<b>Personálny marketing</b>
<b>Cieľ</b>	Riadenie ľudí	Získanie pracovnej sily
<b>Úlohy</b>	Plánovanie, analýza prac. miesta, získavanie a výber pracovnej sily, prijímanie a orientácia, rozmiestňovanie a prepúšťanie, hodnotenie, odmeňovanie, pracovné vzťahy, starostlivosť a personálny informačný systém	Personálne plánovanie, získavanie, výber, motivácia, orientácia, outplacement

<b>kritérium</b>	<b>Personálny manažment</b>	<b>Personálny marketing</b>
<b>Zameranie</b>	Využíva potenciál, ktorým podnik disponuje v danom čase, podcenenie adaptácie zamestnancov	Rozvoj a využívanie súčasného potenciálu a zároveň cieľové formovanie (orientácia a adaptácia) budúcej pracovnej sily
<b>Trh práce (TP)</b>	Formálna spolupráca prevažne s externým a riadenie interného TP	Otvorená a aktívna spolupráca s externým TP, cieľavedomé formovanie, riadenie a motivovanie interného TP
<b>Segmentácia</b>	Rozsiahla segmentácia, slabý systémový prístup	Segmentácia podľa dôkladne vybraných kritérií, dôraz na systémový prístup, adresné hľadanie
<b>Zodpovednosť za plnenie cieľa</b>	Jej presúvanie na personálnych odborníkov v podniku a následne na všetkých vedúcich zamestnancov	Vyvážene rozložená medzi manažment, zamestnancov a externých personálnych odborníkov
<b>Nástroje</b>	Využívanie existujúcich (starých) nástrojov práce s ľuďmi a jednoduchších metód výberu	Využívanie existujúcich personálnych i marketingových nástrojov, identifikácia a uplatňovanie nových nástrojov, alebo starších s novým obsahom
<b>Podniková kultúra</b>	Nízka komunikácia, zameranie na von, slabá akceptácia všetkými zamestnancami, pasívna vo vnútri podniku	Dôsledne sa deklaruje zamestnancom i okoliu podniku, aktívna tvorba i presadzovanie dnu aj mimo podniku
<b>Imidž zamestnávateľa</b>	Nedostatočne podporovaný a príležitostne presadzovaný	Cieľavedomé a neustále používanie nástrojov podporujúcich imidž podniku
<b>Efektívnosť nástrojov</b>	Často spájaná s pojmom „nízka finančná náročnosť“ nástrojov	Ich sledovanie a porovnávanie z hľadiska časových trendov ako aj porovnávanie s inými podnikmi, outsourcing
<b>Plánovanie</b>	Plány v oblasti ľudských zdrojov odvíjané od plánov predaja, často absencia stratégie	Časové i vecné prepojenie s ostatnými plánmi, nutnosť tvorby stratégie RLZ

<b>kritérium</b>	<b>Personálny manažment</b>	<b>Personálny marketing</b>
<b>Vedenie a motivácia</b>	Vedenie sa opiera o hodnotenie; motivácia cez vzdelávanie, rozvoj, odmeňovanie a starostlivosť o zamestnancov	Motivácia zahŕňa participáciu, komunikáciu, vzdelávanie, rozvoj, starostlivosť a podmienky práce; vedenie (počas adaptácie a orientácie) cez tímovú prácu, hodnotenie komplex. pracovného výkonu
<b>Prístup k zamestnancom</b>	Vyžadovanie naplnenia stanoveného výkonu, podnecovanie k rastu výkonnosti a kvality cez vedenie, motiváciu a vzdelávanie	Prístup k zamestnancom ako ku zákazníkom, zosúladovanie potrieb jednotlivcov a podniku s cieľom zvýšiť strategickú konkurencieschopnosť podniku prostredníctvom ľudí

Tabuľka 1: Paralely a odlišnosti personálneho manažmentu a personálneho marketingu (zdroj: autor - na základe literárnej rešerše citovanej literatúry)

### **Literatura:**

- Antalová, M.: Trh práce a manažment ľudských zdrojov, seminárne cvičenia. Bratislava: Ekonóm, 2005, 176 s. ISBN 80-225-1954-5.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2005, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- Baruk, A., I.: Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Warszawa: Difin, 2006, 272 s. ISBN 83-7251-630-8.
- Borsíková, B.: Personálny marketing - výzva personálnemu manažmentu. In: Zborník z medzinárodnej konferencie FMK UCM: Nové trendy v marketingu. Trnava: FMK UCM, 2005. ISBN 80-89220-21-5.
- Bühner, R.: Personalmanagement. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag, 1994, 487 s. ISBN 3-478-39610-7.
- Byars, L., L., Rue, L., W.: Human Resource Management. Boston: Irwin-McGraw Hill, 1997, 560 s. ISBN 0-256-20193-5.
- Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivancevich, J., M.: Management. Praha: Grada Publishing, 2007, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm, 1999, 227 s. ISBN 80-225-1206-0.

- Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2003, 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2003, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, 152 s. ISBN 3-7938-7069-3.
- Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, 224 s. ISBN 3-409-13852-8.
- Mohelská, H., Rošický, S., Šabatová, M.: Personální management. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2003, 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
- Neumann, T.: Ganzheitliches Qualifikationsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992, 140 s. ISBN 3-409-13861-7.
- Repková, K.: Personálna práca v organizácii. Bratislava: EPOS, 1999, 175 s. ISBN 80-8057-103-1.
- Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M.: Personalistika 2006. Praha: ASPI, 2005, 771 s. ISBN 80-7357-148-X.
- Tureckýová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- Vágner, I.: Management z pohledu všeobecného a celostního. Vydavatelství Brno: MUNI, 2000, 300 s. ISBN 80-210-2459-3.
- Veber, J. a kol.: Management. Praha: VŠE, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- Wunderer, R., Kuhn, T.: Unternehmerisches Personalmanagement. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1993, 246 s. ISBN 3-593-34943-4.
- Antošová, M.: Marketing-mix v personalistice. In: Moderní řízení, roč. 40, 2005, č. 11, s. 42-44. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.
- Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Mulíková, M.: Tendencie vývoja riadenia ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku. In: Ekonomický časopis, roč. 50, 2002, č. 2, s. 235-256. ISSN 0013-3035.
- Koubek, J.: Personálny marketing a marketing personálnej práce. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2000, č. 8, s. 86-104. Žilina. ISSN 1335-1508.

- Poláková, I., Häuser, S.: Personální marketing. In: Moderní řízení, roč. 38, 2003, č. 8, s. 46-47. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.
- Slovník modernej personalistiky. In: Personálny a mzdový poradca, 2003, č. 13-14, s. 184. Žilina. ISSN 1335-1508.
- Stýblo, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: Práce a mzda, 2003, č. 4, s. 18-19. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.
- Szarková, M.: Nové smery v riadení ľudských zdrojov: holistický manažment. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2001, č. 10-11, s. 154-158. Žilina. ISSN 1335-1508.
- Tuma, M.: Kritériá rozpoznávania manažérskeho potenciálu. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, Poradca podnikateľa, 2003, č. 3-4, s.172-189. Žilina. ISSN 1335-1508.
- [www.trnava-vuc.sk/dokumenty\\_EU/equal/Vystup\\_Aktivita3.doc](http://www.trnava-vuc.sk/dokumenty_EU/equal/Vystup_Aktivita3.doc): Stratégia rozvoja ľudských zdrojov (prevzaté: február 2007).

**Kontaktní údaje na autora – email:**

*lkliment@truni.sk*